



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y HUMANAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de
Negocios.**

**“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CORSA
S.A., BASADO EN LAS CINCO DIMENSIONES DEL MODELO *GREAT
PLACE TO WORK*, AREQUIPA, 2018”**

Tesis presentada por los bachilleres:

Alessandra Bocchio Rodriguez

Paula Maurtua Villanueva

Asesor:

Paul Roland Rodríguez Ochoa

**AREQUIPA
PERÚ**

2018

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, que me acompaña siempre. Agradezco a toda mi familia, especialmente a mis padres por su apoyo, ejemplo, fuerza inigualable y por ser incondicionales. A Pau, porque decidimos hacer esto juntas. A mis tres amigos de la UCSP, por aprender juntos. A mis personas especiales, por ser el soporte y darme el cariño de siempre.

Alessandra Bocchio Rodriguez

Agradezco a Dios, por la vida que me da, por cada día ser el soporte en cada paso que doy. Agradezco a toda mi familia y sobre todo a mi madre Mavi, fuente de todas mis fuerzas e inspiraciones. A Ale y mi más que amiga, mi compañera por saber llevar este proceso con mucho esfuerzo y dedicación y sobre todo paciencia. Y aquella persona especial, por darme soporte, calma y fe.

Paula Maurtua Villanueva

DEDICATORIA

Dedico esto a mi familia y a mis padres en especial, por enseñarme que todo se puede, por apoyar mis sueños y anhelos. A todos ellos, por su amor excepcional.

Alessandra Bocchio Rodriguez

Dedico esto a mi familia en especial a mis padres y a Dios, por ser mi apoyo y soporte en cada paso que doy, por su amor excepcional.

Paula Maurtua Villanueva

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como propósito analizar el clima organizacional de la empresa familiar automotriz Corsa S.A. bajo las cinco dimensiones del modelo *Great Place to Work* o “Un gran lugar para trabajar”. Para ello, se aplicó una metodología cualitativa-cuantitativa mixta, con una técnica de apoyo utilizando un instrumento cualitativo como la entrevista y como instrumento cuantitativo principal la aplicación del cuestionario con escala de Likert a los trabajadores.

Para demostrar la relación entre los ítems del instrumento, esta se realizó a través de la prueba de Alpha de Cronbach, medida estadística que sirve para evaluar el instrumento. Una vez validados los instrumentos estadística y cualitativamente por expertos, se aplicó a la población total de la empresa, siendo esta nuestra muestra representativa.

Luego de aplicación de los instrumentos se realizó el análisis de datos con ayuda del programa SPSS para poder así analizar a profundidad cada dimensión, sub-indicador e ítem. Se utilizaron las medidas de tendencia central para definir los valores aceptables y los no aceptables para cada dimensión, sub-indicador e ítem; siendo los valores iguales a 4 y hasta 5 los positivos, y menores a 4 los negativos.

A partir del resultado obtenido se logra demostrar en qué situación se encuentra actualmente el clima organizacional de Corsa de acuerdo a las cinco dimensiones del *Great Place to Work*. Así mismo, se identifican las dimensiones con mayor problema dentro de la empresa.

Finalmente, se presenta algunas recomendaciones como la propuesta bajo las 5W-H, donde se plantean propuestas de mejora para todos los ítems críticos.

Palabras Clave: Great Place to Work, empresa familiar, evaluación, dimensiones y cambios.

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the organizational climate of the automotive family company Corsa S.A under the five dimensions of the *Great Place to Work* model or "*A Great Place to Work*". For this, a mixed qualitative-quantitative methodology was applied, with a support technique using a qualitative instrument such as the interview and as a main quantitative instrument the application of the questionnaire with Likert scale to the workers.

To demonstrate the relationship between the items of the instrument, this was done through the Cronbach's Alpha test, a statistical measure used to evaluate the instrument. Once the instruments were validated statistically and qualitatively by experts, it was applied to the total population of the company, this being our representative sample.

After the application of the instruments, the data base was made with the help of the SPS program to be able to analyze in depth each dimension, sub-indicator and item. The measures of central tendency were used to define the acceptable and unacceptable values for each dimension, sub-indicator and item; being the values of equal to 4 and up to 5 the positive ones and less than 4 the negative ones.

Based on the result obtained, it is possible to demonstrate the current situation of the organizational climate of Corsa according to the five dimensions of the Great Palace to Work. Likewise, the dimensions with the greatest problem within the company are identified.

Finally, some recommendations are presented, such as the proposal under the 5W-H, where improvement proposals are proposed for all the critical items

Keywords: *Great Place to Work*, family business, evaluation, dimensions and changes.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	II
DEDICATORIAS.....	III
RESUMEN EJECUTIVO.....	IV
ABSTRACT	V
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1. Título de la Investigación	3
2. Descripción del problema de investigación	¡Error! Marcador no definido.
3. Formulacion de preguntas	6
3.1. Pregunta general.....	6
3.2. Preguntas específicas.....	5
4. Objetivos de la investigación.....	7
4.1. Objetivo general.....	7
4.2. Objetivos especificos.....	7
5. Justificación de la investigación	7
5.1. Justificación teórica.....	7
5.2. Justificación práctica	7
5.3. Justificación metodológica.....	7
5.4. Justificación social económica	7
5.5. Justificación profesional	7
6. Delimitación de la investigación	50
6.1. Delimitación espacial.....	8
6.2. Delimitación temporal.....	9
6.3. Delimitación muestral.....	9
6.4. Delimitación temática	9
7. Viabilidad de la investigación	9
 CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA E HIPÓTESIS.....	10
1. Antecedentes.....	11
1.1. Antecedentes nacionales	11
1.2. Antecedentes internacionales	12
2. Marco Conceptual.....	14
3. Marco Teórico.....	15
3.1. Clima Organizacional en la empresa.....	155
3.1.1. Clima Organizacional.....	15
3.1.2. Características del clima organizacional	17

3.1.2.1.	Percepción.....	18
3.1.2.2.	Dimensiones del clima organizacional.....	18
3.2.	Comportamiento organizacional	29
3.2.1.	Niveles del comportamiento organizacional.....	311
3.2.2.	Variables dependientes del comportamiento organizacional.....	322
3.3.	Motivación.....	22
3.3.1.	Teorías sobre motivación.....	233
3.3.1.1.	<i>Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow</i>	23
3.3.1.1.	<i>Teoría X y Y por Douglas McGregor</i>	23
3.3.1.1.	<i>Teoría de los dos factores por Frederick Herzberg</i>	24
3.3.1.1.	<i>Teoría de ERC o ERG por Clayton Alderfer</i>	24
3.3.1.1.	<i>Teoría de las necesidades de McClelland</i>	25
3.3.2.	Teorías del proceso de motivación	25
3.3.1.1.	<i>Teoría Vie de Vroom</i>	25
3.4.	Actitudes	26
3.4.1.	Tipos de actitudes.....	27
3.4.1.1.	<i>Satisfacción en el trabajo</i>	27
3.4.1.2.	<i>Participación en el trabajo</i>	28
3.4.1.3.	<i>Compromiso con la organización</i>	28
3.4.2.	Actitudes y coherencia	28
3.4.2.1.	<i>Teoría de la disonancia cognoscitiva</i>	28
3.5.	Confianza.....	29
3.5.1.	Tipos de confianza	29
3.6.	Comunicación	30
3.6.1.	Dirección de la comunicación.....	30
3.6.2.	Redes formales de comunicación organizacional.....	30
3.7.	Misión, visión y valores	31
3.8.	Recurso Humano	31
3.8.1.	Administración de recursos humanos en una empresa	32
3.8.2.	Políticas de recursos humanos	33
3.9.	Empresa familiar	33
3.10.	<i>Great Place to Work</i> o un gran lugar para trabajar	34
3.10.1.	<i>Modelo Great Place to Work</i>	34
3.10.2.	<i>Descripción Great Place to Work</i>	35
3.10.3.	<i>Dimensiones del Great Place to Work</i>	36
3.10.4.	<i>Great Place to Work</i> en la organización	40
3.11.	Cambios organizacionales	43
3.12.	Método 5W-H.....	44

3.13. Empresa Consorcio de Representaciones S.A. (Corsa S.A.)	44
3.13.1. Aspectos generales y reseña	44
3.13.2. Estructuración Gerencial	46
4. Hipótesis	50
 CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS	51
1. Operacionalización de variable	52
2. Enfoque del estudio	55
3. Alcance o nivel de investigación	55
3.1. Diseño general de la investigación	55
3.2. Población y muestra.....	56
3.3. Técnicas e instrumento	¡Error! Marcador no definido.6
3.4. Descripción de los instrumentos.....	576
3.4.1. Entrevistas como técnica de apoyo	¡Error! Marcador no definido.6
3.4.1.1. <i>Procedimiento para elaboración de las entrevistas</i>	57
3.4.1.2. <i>Tipo de entrevista</i>	57
3.4.1.3. <i>Modalidad</i>	57
3.4.2. Encuesta o cuestionario.....	58
3.4.2.1. <i>Diseño de los cuestionarios</i>	58
3.4.2.2. <i>Modelo del cuestionario</i>	58
3.4.2.3. <i>Método de procesamiento de escalas de medición</i>	59
3.4.2.4. <i>Instrumento de validación</i>	60
3.4.2.5. <i>Análisis de validez</i>	60
3.5. Proceso de recolección, sistematización y procesamiento de la información.	61
3.5.1 Fuentes de información.....	61
3.5.1.1. <i>Fuentes primarias</i>	61
3.5.1.2. <i>Fuentes secundarias</i>	61
3.6. Limitaciones en la recolección de datos.	61
 CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	62
1. Análisis Descriptivo Cuantitativo	63
2. Resultados del Análisis Cualitativo	¡Error! Marcador no definido.8
3. Discusión de resultados	111
 CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	1222
1. Conclusiones	1233
2. Recomendaciones	1266

2.1.	Propuesta.....	12828
2.1.1.	Fases de la propuesta	12828
2.1.2.	Línea base	12828
2.1.3.	Instrumentos de recopilación	12828
2.1.4.	Categorización Lickert.....	12929
2.1.5.	Planteamiento.....	12929
2.1.6.	Ejecución.....	12929
2.1.7.	Evaluación	1300
2.2.	Cambios organizacionales	1300
2.3.	Propuesta	1510
2.4.	Presupuesto de la propuesta	1552
2.5.	Cambio en el organigrama.....	153
2.6.	Cambio de misión y visión.....	155
	Lista de Referencias	156
	ANEXOS.....	1622

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de ubicación de la Empresa.....	88
Figura 2: Pirámide de Maslow	23
Figura 3: Proceso de motivación	26
Figura 4: Tipos de confianza	29
Figura 5: Dimensiones Great Place to Work	35
Figura 6: Estructura Modular Great Place to Work	381
Figura 7: Expectativas de las personas en las organizaciones	392
Figura 8: Expectativas de las organizaciones acerca de las personas.....	403
Figura 9: Organigrama de archivo de Corsa S.A.	418
Figura 10: Organigrama actual de Corsa S.A.	49
Figura 11: Resumen de procesamiento de casos de prueba piloto – Alfa de Cronbach.....	60
Figura 12: Organigrama nuevo propuesto para Corsa S.A.	44154

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Calificación de empresas familiares.....	33
Tabla 2: Componentes de la dimensión “credibilidad”	36
Tabla 3: Componentes de la dimensión “respeto”	37
Tabla 4: Componentes de la dimensión “imparcialidad”	38
Tabla 5: Componentes de la dimensión “orgullo”	39
Tabla 6: Componentes de la dimensión “camaradería”	40
Tabla 7: Tipos de cambio organizacional.....	44
Tabla 8: Operacionalización de variable parte A.....	52
Tabla 9: Operacionalización de variable parte B.....	54
Tabla 10: Variable Independiente	55
Tabla 11: Listado de entrevistados	57
Tabla 12: Tabla de valoración en escala Likert.....	58
Tabla 13: Número de preguntas del cuestionario de Clima Organizacional (colaboradores)	59
Tabla 14: Dimensión “Credibilidad”: Sub-indicador “Comunicación abierta, accesible.”	64
Tabla 15: Dimensión “Credibilidad”: Sub-indicador “Coordinar recursos humanos y materiales.”	66
Tabla 16: Dimensión “Credibilidad”: Sub-indicador “Integridad para impulsar la visión.”	69
Tabla 17: Dimensión “Respeto”: Sub-indicador “Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional.”	71
Tabla 18: Dimensión “Respeto”: Sub-indicador “Participación en decisiones relevantes.”	74
Tabla 19: Dimensión “Respeto”: Sub-indicador “Cuidado íntegro de los empleados.”	76
Tabla 20: Dimensión “Imparcialidad”: Sub-indicador “Equidad en términos de recompensa y esfuerzo.”	78
Tabla 21: Dimensión “Imparcialidad”: Sub-indicador “Ausencia de favoritismo al contratar, promover.”	80
Tabla 22: Dimensión “Imparcialidad”: Sub-indicador “Ausencia de discriminación.”	82
Tabla 23: Dimensión “Orgullo”: Sub-indicador “Orgullo por el desempeño personal, por el equipo, por logros individuales y de equipo.”	84
Tabla 24: Dimensión “Orgullo”: Sub-indicador “Orgullo por la empresa.”	86

Tabla 25: Dimensión “Camaradería”: Sub-indicador “Posibilidad de ser auténtico.”	89
Tabla 26: Dimensión “Camaradería”: Sub-indicador “Atmósfera socialmente amigable.”	90
Tabla 27: Dimensión “Camaradería”: Sub-indicador “Sentido de familia y equipo.”	91
Tabla 28: Sexo	92
Tabla 29: Edad	93
Tabla 30: Área en la que labora.....	94
Tabla 31: Nivel de jerarquía.....	95
Tabla 32: Medidas de Tendencia Central de Indicadores por Dimensión	96
Tabla 33: Medidas de Tendencia Central de las Dimensiones	105
Tabla 34: Porcentaje del total de indicadores	111
Tabla 35: Porcentaje por dimensión mayor o igual a 4 y menor a 4 puntos	112
Tabla 36: Detalle de porcentaje por sub-indicador mayor o igual a 4 y menor a 4 puntos	113
Tabla 37: Preguntas con puntos iguales o mayores a 4 puntos	116
Tabla 38: Preguntas con menos de 4 puntos.....	118
Tabla 39: Ejemplo capacitación/curso	142
Tabla 40: Propuesta: Dimensión Respeto parte 1	143
Tabla 41: Propuesta: Dimensión Respeto parte 2	144
Tabla 42: Propuesta: Dimensión Credibilidad.....	145
Tabla 43: Propuesta: Dimensión Imparcialidad.....	146
Tabla 44: Propuesta: Dimensión Orgullo	147
Tabla 45: Propuesta: Dimensión Camaradería	148
Tabla 46: Propuesta: Combinación 1.....	148
Tabla 47: Propuesta: Combinación 2.....	149
Tabla 48: Propuesta: Combinación 3.....	150
Tabla 49: Propuesta: Resumen	151
Tabla 50: Presupuesto de la propuesta	152

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01. Dimensión “Credibilidad”: Sub-indicador (%) “Comunicación abierta y accesible.”	64
Gráfico N° 02. Dimensión “Credibilidad”: Sub-indicador (%) “Coordinar recursos humanos y materiales.”	67
Gráfico N° 03. Dimensión “Credibilidad”: Sub-indicador (%) “Integridad para impulsar la visión.”	69
Gráfico N° 04. Dimensión “Respeto”: Sub-indicador (%) “Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional.”	72
Gráfico N° 05. Dimensión “Respeto”: Sub-indicador (%) “Participación en decisiones relevantes.”	74
Gráfico N° 06. Dimensión “Respeto”: Sub-indicador (%) “Cuidado íntegro de los empleados.”	77
Gráfico N° 07. Dimensión “Imparcialidad”: Sub-indicador (%) “Equidad en términos de recompensa y esfuerzo.”	799
Gráfico N° 08. Dimensión “Imparcialidad”: Sub-indicador (%) “Ausencia de favoritismo al contratar, promover.”	990
Gráfico N° 09. Dimensión “Imparcialidad”: Sub-indicador (%) “Ausencia de discriminación.”	82
Gráfico N° 10. Dimensión “Orgullo”: Sub-indicador (%) “Orgullo por el desempeño personal, por el equipo, por logros individuales y de equipo.”	85
Gráfico N° 11. Dimensión “Orgullo”: Sub-indicador (%) “Orgullo por la empresa.”	87
Gráfico N° 12. Dimensión “Camadería”: Sub-indicador (%) “Posibilidad de ser auténtico.”	89
Gráfico N° 13. Dimensión “Camadería”: Sub-indicador (%) “Atmósfera socialmente amigable.”	90
Gráfico N° 14. Dimensión “Camadería”: Sub-indicador (%) “Sentido de familia y equipo.”	1021
Gráfico N° 15. Porcentaje Sexo	1032
Gráfico N° 16. Porcentaje Edad	1033
Gráfico N° 17. Porcentaje Área en la que labora	1044
Gráfico N° 18. Porcentaje Nivel de jerarquía	1055
Gráfico N° 19. Dimensión “Credibilidad”: Sub-indicador “Integridad para impulsar la visión.”	1067
Gráfico N° 20. Dimensión “Credibilidad”: Sub-indicador “Coordinar recursos humanos y materiales.”	98

Gráfico N° 21. Dimensión “Credibilidad”: Sub-indicador “Comunicación abierta, accesible.”	98
Gráfico N° 22. Dimensión “Respeto”: Sub-indicador “Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional.”	99
Gráfico N° 23. Dimensión “Respeto”: Sub-indicador “Cuidado íntegro de los empleados.”	99
Gráfico N° 24. Dimensión “Respeto”: Sub-indicador “Participación en decisiones relevantes.”	100
Gráfico N° 25. Dimensión “Imparcialidad”: Sub-indicador “Equidad en términos de recompensa y esfuerzo.”	100
Gráfico N° 26. Dimensión “Imparcialidad”: Sub-indicador “Ausencia de favoritismo al contratar, promover.”	101
Gráfico N° 27. Dimensión “Imparcialidad”: Sub-indicador “Ausencia de discriminación.”	101
Gráfico N° 28. Dimensión “Orgullo”: Sub-indicador “Orgullo por la empresa.”	102
Gráfico N° 29. Dimensión “Orgullo”: Sub-indicador “Orgullo por el desempeño personal, por el equipo, por logros individuales y de equipo.”. ¡Error! Marcador no definido.	102
Gráfico N° 30. Dimensión “Camaradeía”: Sub-indicador “Sentido de familia y equipo.”	103
Gráfico N° 31. Dimensión “Camaradeía”: Sub-indicador “Atmósfera socialmente amigable.”	¡Error! Marcador no definido. 3
Gráfico N° 32. Dimensión “Camaradeía”: Sub-indicador “Posibilidad de ser auténtico.”	¡Error! Marcador no definido. 4
Gráfico N° 33. Promedio por dimensión.....	103105
Gráfico N° 34. Medidas de tendencia central de la dimensión “Credibilidad”	106
Gráfico N° 35. Medidas de tendencia central de la dimensión “Respeto”	106
Gráfico N° 36. Medidas de tendencia central de la dimensión “Imparcialidad” ...	107
Gráfico N° 37. Medidas de tendencia central de la dimensión “Orgullo”	107
Gráfico N° 38. Medidas de tendencia central de la dimensión “Camaradería” ...	108
Gráfico N° 39. Porcentaje del total de indicadores.....	111
Gráfico N° 40. Porcentaje por dimensión mayor o igual a 4 y menor a 4 puntos	¡Error! Marcador no definido. 12
Gráfico N° 41. Detalle de porcentaje por sub-indicador mayor o igual a 4 y menor a 4 puntos	¡Error! Marcador no definido. 14

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 01: VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO POR EXPERTOS.	¡Error!
Marcador no definido.	62
Anexo N° 02: VALIDACIÓN DE GUIA DE ENTREVISTA POR EXPERTOS..	16565
Anexo N° 03: CUESTIONARIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL (COLABORADORES).....	16868
Anexo N° 04: GUIA DE ENTREVISTA PARA GERENTES GENERALES	17171
Anexo N° 05: FORMATO DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO	17182

INTRODUCCIÓN

El objetivo de la presente investigación es analizar cómo y en qué situación se encuentra el clima organizacional de la empresa Corsa S.A. de la región Arequipa, en base a las cinco dimensiones del modelo de *Great Place to Work* (Un gran lugar para trabajar).

En relación a la medición del clima organizacional, se trabajó bajo las cinco dimensiones del modelo *Great Place to Work* (*Great Place to Work*) siendo estas; orgullo, camaradería, credibilidad, imparcialidad y respeto.

En el caso de cada dimensión se contemplan ciertos sub-indicadores que ayudaron a establecer una mejor medición.

El primer capítulo, planteamiento del problema, contiene descrito la formulación del problema, planteamiento de objetivo general y objetivos específicos. También, se encuentran la justificación, delimitación de la investigación.

En el segundo capítulo, marco de referencia e hipótesis, se citan los antecedentes de la investigación dentro del contexto nacional e internacional. A continuación, se definen algunos conceptos, que son importantes ya que es necesario el tenerlos claros, ello en la parte del marco conceptual, seguido por el marco teórico.

En el tercer capítulo, aspectos metodológicos, se puede identificar que la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo-cualitativo mixto, de alcance exploratorio-descriptivo, y cuenta con un diseño transversal, no experimental. Se aplica un principal instrumento cuantitativo (aplicación de cuestionarios) e instrumento de apoyo cualitativo (entrevista a profundidad). Adicionalmente se menciona la población y muestra del estudio, la cual está conformada por 28 colaboradores.

Los resultados obtenidos se presentan en el cuarto capítulo, análisis y discusión de resultados, donde se muestran los resultados derivados del análisis cuantitativo y análisis cualitativo.

Finalmente, en el quinto capítulo, denominado conclusiones y recomendaciones, se planteó una propuesta para mejorar el clima organizacional de la empresa.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Título de la investigación

” Análisis del Clima Organizacional de la empresa Corsa S.A, basado en las cinco dimensiones del modelo *Great Place to Work*, Arequipa, 2018”

2. Descripción del problema de investigación

El presente trabajo de investigación tiene como objeto de estudio la empresa familiar Corsa S.A. de la ciudad de Arequipa, cuya reseña histórica y datos relevantes sobre la misma se pueden encontrar más adelante.

La empresa sobrepasa los 30 años de funcionamiento y si bien es cierto, que actualmente la empresa Corsa ha crecido favorablemente en el transcurso de los años, no se ha dado de forma consistente y/o progresiva, por lo que resulta conveniente realizar un estudio del clima organizacional. Hasta el momento no se ha realizado ningún estudio propiamente dicho del mismo a profundidad, por lo que se desconoce las condiciones y situación actual en la que se encuentran.

Como cualquier empresa, Corsa tiene un clima organizacional, el mismo que con los cambios de mercado y generaciones en el negocio familiar, se ha visto afectado. Independientemente del tamaño, el clima organizacional es un factor condicionante del desarrollo global de la empresa.

El clima y ambiente laboral se manifiestan de forma positiva como negativa. Ello se pudo apreciar superficialmente gracias a unas entrevistas que fueron realizadas por estudiantes universitarios a fines del año 2016, las cuales fueron aplicadas a las gerencias y directorio, así como a 3 de sus principales colaboradores. Este pequeño estudio, obtuvo ciertos resultados desfavorables como por ejemplo: discrepancias entre empleados, falta de comunicación para la toma de decisiones, además de disconformidad con la gestión en general. A continuación, algunos claros ejemplos de lo que se pudo observar gracias al estudio por parte de los universitarios, complementando con la información con la que actualmente se cuenta sobre la empresa.

Una clara manifestación de este tipo de disconformidad respecto a la toma de decisiones se hizo clara cuando el ahora Presidente de Directorio de la empresa asignó la función de Gerente General a su hijo que anteriormente tenía el puesto de Gerente de Ventas y Gerente de Sistemas, desde que ingreso a trabajar en el año 2010. Así mismo, se debe tener en cuenta que su formación académica

es de Ingeniería de Sistemas. En comparación a su otra hija, que como Gerente Administrativa, lleva más de 20 años trabajando en Corsa, no fue considerada para el puesto de Gerente General. Ello, es un claro indicio sobre el funcionamiento de la empresa, no solamente lo pensó así la Gerente Administrativa, sino también así lo creían los demás colaboradores de la empresa.

Por otro lado, se supo por ejemplo, que existían problemas de trato de personal por parte del Supervisor de Operaciones del taller de Corsa en la mina Cerro Verde, puesto que los colaboradores a su cargo presentaron quejas ante dos de los gerentes (Gerente Administrativo y Gerente General) respecto al mal trato que esta persona les daba. Los gerentes no pudieron ponerse de acuerdo respecto a que acciones tomar, puesto que la Gerente Administrativa velaba por mantener un clima laboral positivo en la mina e incluía cambiar al Supervisor, ya que fueron más de dos ocasiones en las que se presentaron las quejas y se conversó con el mismo para que proceda a ejercer cambios en su trato para con los colaboradores que tenía a cargo. En comparación al Gerente General, que optaba por otro tipo de acciones que no incluían el cambiar al Supervisor, ya que resultaba complicado buscar y encontrar otro candidato para ejercer ese cargo. Finalmente, el Supervisor de Operaciones se quedó en su puesto, sin embargo no hubieron cambios, logrando que ocasionen aún más problemas entre la relación laboral con su grupo de trabajo. Todo ello se manifestó en las entrevistas realizadas. Al día de hoy, se sabe que han ocurrido faltas e irregularidades graves con el grupo de trabajo en la mina, por lo que se tuvo que recurrir a tomar acciones rápidas y decisiones drásticas e inesperadas, para poder resolver el problema y así salvaguardar el contrato de Corsa con Cerro Verde. Esto es una clara manifestación que existe falta de confianza y comunicación entre las áreas de la empresa, al igual que con sus colaboradores.

Los gerentes, durante el estudio realizado por los universitarios, resaltaron en ese entonces que la comunicación no era la deseada entre ellos mismos y el presidente de directorio, y que de igual manera no coincidían en la forma y vías de comunicación con los colaboradores de las demás áreas. Esto se aprecia también, durante el proceso de elaboración de este trabajo de investigación, periodo durante el cual la empresa apertura un nuevo local en la ciudad del Cusco, consiguen un contrato de servicio con la empresa Divemotor en Arequipa y por último el alquiler de un local en la Av. Emmel de la ciudad de Arequipa.

Sobre todo ello, los gerentes y presidente de directorio, aún no logran ponerse de acuerdo en cómo manejar un local a distancia, y no concuerdan del todo con el Gerente de Proyectos para el local de la Av. Emmel y su próxima apertura. Es necesario recalcar que no todos los superiores estuvieron de acuerdo con la decisión de alquilar el nuevo local en la Av. Emmel, quedando prácticamente como una decisión bilateral entre el Gerente General y Presidente del Directorio. La comunicación es poco efectiva, las discusiones y desacuerdos constantes, falta comprensión sobre lo que se debería hacer, y los objetivos y enfoque para la empresa no están claros, puesto que están enfrentando un crecimiento, apostando y arriesgando por la empresa.

Cabe mencionar que respecto a estos últimos acontecimientos, no se ha comunicado formalmente a los colaboradores lo que ello implica, y si lo saben es mediante canales informales (comunicación entre los propios colaboradores). Ello implica cierto tipo de incertidumbre entre los colaboradores sobre el manejo de la empresa. Como consecuencia los ha llevado a tener cierto nivel de desconfianza, no por ser un mal el proyecto, apertura de nuevos locales o contratos de servicios con otras empresas sean malos, sino por la falta de comunicación superior-empleado en cuanto a las recientes decisiones de Corsa. Todo ello evidencia claramente, falta de comunicación, compromiso, credibilidad y confianza.

Una vez obtenido el análisis para el cual se emplearan instrumentos elaborados bajo las cinco dimensiones del modelo *Great Place to Work*, se podrá desarrollar recomendaciones para una mejora y crecimiento favorable en un futuro.

3. Formulación de preguntas

3.1. Pregunta general

¿Cuál es el clima organizacional de la empresa Corsa S.A. basado en las cinco dimensiones del modelo *Great Place to Work*?

3.2. Preguntas específicas

¿Cuál es el nivel de credibilidad de la empresa Corsa según el modelo de *Great Place to Work*?

¿Cuál es el nivel de respeto dentro de la empresa Corsa según el modelo de *Great Place to Work*?

¿Cuál es el nivel de imparcialidad de la empresa Corsa en base al modelo *Great Place to Work*?

¿Cuál es el nivel de orgullo de la empresa Corsa en base al modelo de *Great Place to Work*?

¿Cuál es el nivel de camaradería dentro de la empresa Corsa según el modelo *Great Place to Work*?

¿Cuáles son los indicadores del *Great Place to Work* que requieren mayor atención en la empresa Corsa?

¿Cuál será la propuesta de cambios en la empresa Corsa que mejoren el clima organizacional?

4. Objetivos de la investigación

4.1. Objetivo general

Analizar el clima organizacional de la empresa Corsa S.A en base a las cinco dimensiones del modelo de *Great Place to Work*.

4.2. Objetivos específicos

- Determinar el nivel de credibilidad de la empresa Corsa en base al modelo de *Great Place to Work*.
- Determinar el nivel de respeto dentro de la empresa Corsa en base al modelo de *Great Place to Work*.
- Determinar el nivel de imparcialidad de la empresa Corsa en base al modelo de *Great Place to Work*.
- Determinar el nivel de orgullo de la empresa Corsa en base al modelo de *Great Place to Work*.
- Determinar el nivel de camaradería de la empresa Corsa en base al modelo de *Great Place to Work*.
- Determinar los indicadores del *Great Place to Work* que requieren mayor atención en la empresa CORSA.

- Proponer cambios en la empresa Corsa para mejorar el clima organizacional.

5. Justificación de la investigación

5.1. Justificación teórica

La investigación propuesta y la información que se obtenga de la misma, busca apoyar al modelo de *Great Place to Work* basado en cinco dimensiones: credibilidad, respeto, orgullo, imparcialidad y camaradería, las mismas que representan un aspecto clave para determinar un buen clima organizacional.

5.2. Justificación práctica

De acuerdo a los objetivos de la investigación, el resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas identificados en la práctica a la gestión de empresas familiares. Se debe establecer la misma, a la adaptabilidad de las recomendaciones o sugerencias que puedan darse en el presente trabajo de investigación.

5.3. Justificación metodológica

Dado que el tema de clima organizacional, ha sido un tema en constante cambio y aprendizaje a lo largo de los tiempos, es que existen diversos métodos para su análisis e interpretación de resultados, por ello la metodología *Great Place to Work*, como partidarios de nivel mundial por la promoción de la cultura del buen clima laboral para el logro de resultados de desempeño y productividad, permitirá el desarrollo de instrumentos como las encuestas y también el desarrollo de entrevista a profundidad, por lo que su posible adaptación a la realidad de este tipo de empresas familiares, es la justificación para el desarrollo de la investigación.

5.4. Justificación social económica

Se puede observar que el emprendimiento empresarial se da en su mayoría en empresas familiares, por lo que el presente trabajo de investigación permitirá el análisis del clima organizacional. Es así que la justificación social del trabajo podría emplearse como base para otras empresas.

5.5. Justificación profesional

Durante el proceso de enseñanza aprendizaje, en la instrucción superior universitaria, se establece como requerimiento, el desarrollo de un trabajo de investigación, que permita dar soluciones a problemas que se presentan en la sociedad gracias a los conocimientos adquiridos en este proceso enseñanza – aprendizaje, entonces la justificación profesional/personal es que el trabajo permitirá hacer uso del conocimiento de la administración para la obtención del título profesional de administrador de negocios.

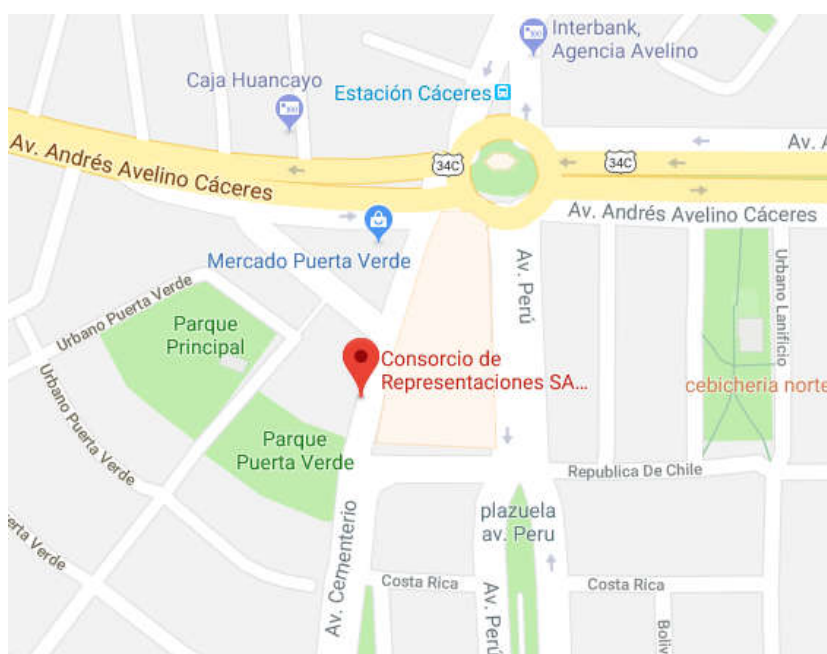
6. Delimitación de la investigación

6.1. Delimitación Espacial

La presente investigación fue llevada a cabo en la ciudad de Arequipa (distrito de José Luis Bustamante y Rivero), Perú, específicamente en la empresa Corsa S.A.

Figura N° 01

Mapa de ubicación de la Empresa



Nota: Googlemaps.com. Recuperado el 10 de Agosto del 2018.

6.2. Delimitación temporal

El trabajo de investigación se desarrolló entre los meses de diciembre del año 2017 y julio del año 2018.

6.3. Delimitación muestral

El muestreo es no probabilístico por conveniencia. Debido a esto la muestra está conformada por todos los trabajadores de la empresa estudiada.

6.4. Delimitación temática

- Campo: Ciencias Económico Empresariales.
- Área: Administración de Negocios.
- Línea de Investigación: Gestión del Talento Humano – Clima Organizacional.

7. Viabilidad de la investigación

Esta investigación es viable, dado que las tesisistas cuentan con el tiempo y recursos económicos necesarios para realizarla. Además, tienen acceso a la información que se requiere por parte de la empresa, que ha permitido y dispuesto de la misma para la investigación y así poder ajustarla a la veracidad y realidad.

Era posible que ciertos trabajadores llenaran erróneamente los cuestionarios y que esto afecte a los resultados, sin embargo esto pudo ser controlado gracias a la presencia de una de las tesisistas durante la aplicación de los mismos para ayudar a absolver cualquier duda que pudiera presentarse.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA E HIPÓTESIS

1. Antecedentes

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se han tomado como antecedentes los siguientes trabajos de investigación nacional e internacional, algunos de ellos tesis de pregrado y postgrado:

1.1. Antecedentes nacionales

a) (Anaya & Paredes, 2015) La presente investigación fue aplicada al área de ventas corporativas de una empresa perteneciente al sector de cosméticos, la misma que está dedicada a la venta directa multinivel del mercado peruano. La investigación realizó un análisis cualitativo profundo de las brechas del clima. Este trabajo de investigación tuvo como base la aplicación de las encuestas, al personal de la empresa, a través de *Great Place to Work*. También, se pueden apreciar los resultados que se obtuvieron de las entrevistas, las que estuvieron en base al método de *insights*. Los resultados que obtenidos fueron; los indicadores del clima organizacional recopilados y analizados pueden mejorarse, por medio del diseño y ejecución de un plan de mejora, el mismo que debe englobar diferentes acciones estratégicas, que estarían ejecutadas y sostenidas en el desarrollo del talento humano y el compromiso que cada uno de los colaboradores pueda darle a la empresa. Como indican los autores, se debe implementar el cronograma, las recomendaciones plasmadas y la medición de los resultados que se vayan obteniendo, en diferentes hitos de tiempo, los mismos que deberán estar alineados con las políticas que establezca la empresa, por medio de la participación de los miembros del equipo humano que la conformen. Es una tesis de maestría, de tipo descriptiva, cuyo objetivo principal fue la mejora del clima organizacional, tomando en cuenta la percepción de sus integrantes.

b) (Burneo, 2014) El autor establece en su investigación, como unidad de estudio, a los colaboradores de un supermercado de la ciudad de Tacna – Supermercados Peruanos S.A. Plaza VEA – ubicado en la ciudad de Tacna, considerando como muestra la cantidad de 184 trabajadores, que permitieron la aplicación de un instrumentos denominado Trust Index, el mismo que pertenece al modelo denominado “mejores lugares para trabajar”, y determinar la relación de estos con el desempeño laboral de los trabajadores. Luego del procesamiento y análisis de la información recopilada, los resultados encontraron, lo que el autor de la investigación denomina deficiencias y/o

dificultades de los colaboradores dentro del lugar de trabajo. Esta conclusión, motiva la sugerencia, por parte del autor, a que se dé la participación del programa de *Great Place to Work*, con el fin de establecer un programa de capacitación y evaluación que permitan dar inicio y sostenibilidad a las mejoras del desempeño y lograr la satisfacción laboral, por lo cual todos los indicadores y aspectos medibles del clima organizacional también cambien y mejoren. Es una tesis de maestría de tipo aplicada, cuyo objetivo principal consiste en determinar el tipo de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral según el modelo de mejores lugares para trabajar aplicado a los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A en la sede de la ciudad de Tacna.

1.2. Antecedentes internacionales

a) (Antepara, 2013) El autor, con el trabajo de investigación ejecutado, mantiene como objetivo la creación de un plan de comunicación, el mismo que pueda incentivar o motivar a mejorar todas las relaciones que se presentan entre los trabajadores de las empresas, para ello se basaron, en una especie de línea base, con los estándares del modelo que se propone en la metodología “*Great Place to Work*”. Dentro de esta metodología se consideró también el “Trust Index”, aplicado a la unidad de estudio, trabajadores de las empresas, en una muestra de 96 colaboradores. Dentro de otros resultados obtenidos por el estudio, se puede notar como se demuestra que el correcto funcionamiento de una empresa, depende de la estabilidad del clima interno; en caso se opte por una proyección de largo plazo, se debe tomar en cuenta el mantener bases firmes y estratégicas para la empresa y para el personal. Es un trabajo de investigación de tipo descriptivo y explicativo, cuyo objetivo principal consiste en la creación de un plan de comunicación que incentive a las empresas hacia un buen manejo de su relación con sus colaboradores, en base a resultados obtenidos según el *Great Place to Work*.

b) (Arteaga & Barreto, 2008) Los autores del presente trabajo de investigación, pretenden mostrar el impacto que se podría tener en los colaboradores de la industria Bayer SAC ante la fusión de esta con Schering Colombia, a partir de la encuesta de clima organizacional aplicada y sugerida por *Great Place to Work*. Este trabajo tuvo como muestra a 62 colaboradores, quienes luego de resolver los cuestionarios aplicados, permitieron un procesamiento y análisis de los resultados que llevaron a la siguiente conclusión; los factores críticos que se

vieron impactados fueron el respeto, el aprendizaje organizacional y la calidad de las relaciones interpersonales. Dicha investigación propone a la nueva empresa, un objetivo que permita una propuesta de intervención, a través de un cronograma de actividades y presupuesto. Es un trabajo de investigación que considera un tipo de investigación exploratoria y descriptiva, con un objetivo principal: analizar el impacto en el clima organizacional de Bayer SAC por la fusión entre Schering Colombiana y Bayer S. A.

c) (Carrascal & Ortiz, 2012) El trabajo de investigación realizado, hace un análisis sobre la importancia del clima organizacional, el cual fue evaluado, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de información (encuestas) aplicados a la unidad de estudio con una población de 20 trabajadores. Dado los resultados, se aprecia una serie de estrategias propuestas para dar sostenibilidad a la empresa, a través de la mejora continua y el fortalecimiento de esta. La investigación es de tipo exploratoria y descriptiva, cuyo objetivo general es obtener el diagnóstico del clima organizacional y la creación de una propuesta de mejora para Viva Salud I.P.S en la ciudad de Ocaña.

d) (Cipamocha & Piñeros, 2015). Para dicho trabajo de investigación los autores desarrollaron un análisis del clima organizacional, el mismo que se sostiene sobre las teorías establecidas del modelo establecido por *Great Place to Work*, medido a través de la escala de Likert. Los instrumentos de recolección de información fueron la entrevista y los cuestionarios, estos últimos son reconocidos como el “Trust Index” proveniente de modelo y del Perfil de Liderazgo de Likert, aplicado a los diferentes empleados de la empresa. Luego del proceso de análisis de información, se llega a resultados que permitieron plantear la siguiente recomendación: diseñar y ejecutar un plan que sea sostenible en el tiempo y que permita la mejora e intervención positiva del clima laboral de Canapro O.C., logrando bienestar para los trabajadores de la empresa. El tipo de investigación es descriptiva, cuyo objetivo principal indica la descripción del clima organizacional de la Casa Nacional del Profesor Canapro O.C, para poder constituirlo como una herramienta que sirva para la toma de decisiones estratégicas.

e) (Hurtado & Najera, 2013). El autor establece en su investigación, como tema principal, la importancia del recurso humano, como parte complementaria de la

administración de empresas para su desarrollo organizacional. Establece un análisis de los diferentes modelos que se presentan para el desarrollo organizacional, dentro de estos reconoce a Grid, Reddin, Lickert y *Great Place to Work*, buscando una evaluación de los mismos, así como su funcionabilidad para lograr la disminución del indicador de rotación de personal que se ubica en las tiendas de autoservicio. Luego de procesados los datos es que el autor concluye que, las empresas y el componente humano, buscan un bien basado en el entendimiento de ambos para crecer sana y continuamente como organización. Es una investigación explicativa, cuyo objetivo fue evaluar los modelos de gestión existentes para el clima laboral y así poder disminuir el índice de rotación para la empresa dedicada al autoservicio.

2. Marco Conceptual

- a) **Análisis:** Tiene como concepto la desintegración de un todo en partes que lo componen con el fin de llegar a conocer sus elementos y principios. El análisis tiene como función conocer a detalle el objeto de estudio (Deconceptos, 2018).
- b) **Clima organizacional:** Refiere a una realidad imprescindible de las organizaciones, que surge de las relaciones entre los subsistemas y que conforma la relación entre los individuos y el ambiente (Davis & Newstrom, 2002 citados por Guillén & Aduna, 2008).
- c) **Colaboradores:** Son todas aquellas personas bajo dependencia laboral de un empleador, contratados con el fin de agregar valor a la empresa colaborando con procesos internos y a cambio reciben una remuneración (Ramírez, 2016).
- d) **Comunicación:** Es la transferencia de información o significado de un individuo a otro, mediante este proceso las personas se relacionan a través de ideas, hechos y valores (Chiavenato, 2015).
- e) **Dimensiones:** Es la fase circunstancia de algún asunto o tema, esta puede tener distintos usos de acuerdo al contexto (Definición, 2018).
- f) **Empresa familiar:** Es aquella empresa que se identifica mínimo con dos generaciones de una familia, cuya vinculación influye en la política, intereses y objetivos de la empresa y de la familia misma (Neubauer & Lank, 1999 citados por Lattini, 2016).
- g) **Gerente:** Aquella persona que coordina, supervisa el trabajo de un departamento y personas ayudando a que las actividades laborales del equipo logren los objetivos de la empresa (Robbins & Coulter, 2014).

- h) **Modelo *Great Place to Work*:** Este modelo busca medir y crear excelentes lugares de trabajo a partir de identificar las relaciones de calidad dentro de una empresa caracterizadas por la confianza, el orgullo y la camaradería, teniendo en cuenta que estas se conviertan en la clave para mejorar el resultado del negocio (*Great Place to Work*, 2018) .
- i) **Método 5w-1H:** El presente método pretende realizar preguntas acerca de un problema o proceso que ya fue asumido para su mejora. Siendo las 5 W por sus siglas en inglés *What* (qué), *Why* (porqué), *When* (cuándo), *Who* (quién), *Where* (dónde), y 1H *How* (cómo); esta última se emplea para comprender detalles (Castillo, 2018).
- j) **Modelo:** Es la representación de un hecho o algún fenómeno real digno de ser imitado (Carachado, 2002 citado por Sesento, 2008).
- k) **Propuesta:** Es un proyecto o idea presentado a un grupo de personas o juntas con el fin de examinar y procedan a aprobarlo para continuar con la ejecución (The Free Dictionary, 2018).
- l) **Recurso humano:** Es el potencial humano que tiene la organización y que comprende: personas, conocimientos, experiencias, motivaciones, sentimientos y deseos (Porret, 2007).

3. Marco Teórico

3.1. Clima Organizacional en la empresa

3.1.1. Clima Organizacional

Hoy en día las organizaciones necesitan tener conocimiento sobre su situación interna (cultura y clima organizacional) para poder asegurar su posición y así poder actuar estratégicamente, entre otros.

Salazar, Guerrero, Machado, Cañedo (2009) mencionan que los factores de clima y cultura organizacional intervienen directamente en la productividad laboral, es decir, de la situación de estos se establece una relación directa de la productividad en una empresa. Indican “el clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura. La socialización de la cultura y del conocimiento en una organización es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas” (Salazar et al, 2009) por lo que se puede aceptar que para conocer una empresa, en relación a sus resultados obtenidos, se debería

de tener el conocimiento del propio clima organizacional, por lo tanto, si se tiene ese conocimiento se puede establecer cambios que ayuden a mejorar la empresa.

Las empresas siempre están en búsqueda de ventajas competitivas que le permitan tener una fuerte diferenciación frente a la competencia (Agha & Alrubaiee, 2012).

Como concepto, el clima organizacional posee varias características, que en su conjunto logran describir profundamente lo que es. Así por ejemplo Oltra (2009) menciona importantes definiciones que resumen al clima organizacional como las percepciones de los colaboradores y directivos sobre la organización en la cual trabajan, y que inciden directamente en el desempeño de su aportación-trabajo para la organización ya que con el tiempo, dichas percepciones se pueden convertir en una realidad de sistema interdependiente, dinámico y cuyas consecuencias para la empresa pueden ser tanto positivas como negativas.

Pulido (2003) comenta que el clima organizacional es toda aquella situación laboral que implica un conjunto de características y factores de diferentes orígenes; por lo tanto se afirma que el individuo que se encuentra conviviendo y percibiendo un clima determinado por las características de su organización y su trabajo que afectará el desenvolvimiento en la sociedad.

La conducta de los miembros de una empresa es uno de los factores que determine que clima organizacional de la misma, Tagiuri & Litwin (s.f.) citados por Denison (1991) que cita Morocho (2010) expresan que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que:

- Experimentan sus miembros.
- Influye en su comportamiento.
- Se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características o actitudes de la organización.

Por otro lado, Chiavenato (2015) sostiene que el clima organizacional refiere al ambiente interno que manejan los miembros de la empresa y que se relaciona

con las propiedades motivacionales directamente proporcionales a la satisfacción de las necesidades personales de sus integrantes.

3.1.2. Características del clima organizacional

El clima organizacional posee importantes características, entre las que se puede resaltar un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de una empresa, las cuales afectan el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.

Siendo la percepción, una descripción importante dentro la del clima organizacional, vale decir que se entiende por esta, según Chiavenato (2015) que es aquel sistema conceptual propio de cada individuo, el cual es utilizado como filtro codificador condicionando el procesamiento y aceptación de información, así cada persona desarrolla un conjunto propio de conceptos para interpretar el ambiente en el que desarrollan sus experiencias de vida cotidiana. Otro autor como Louffat (2012) que cita a Myers (2006) resalta que percepción se refiere a un proceso de organizar e interpretar aquella información sensorial recibida por la persona y que además, permite reconocer el sentido de objetos y acontecimientos significativos.

Según Oltra (2009) el clima organizacional se identifica por tres características importantes y distintas entre sí, dentro de ellas están:

- Permanencia en el tiempo: este refiere a la estabilidad del clima respecto a los cambios que se pueden dar en la empresa.
- Incidencia sobre los comportamientos de los miembros de la empresa: resalta el hecho en el que, si existiese un clima inadecuado, la dirección de la organización y coordinación de tareas se torna complicadísimo, dado que a veces las personas pueden tornar situaciones normales a críticas.
- Grado de compromiso de los empleados de la organización: implica que con un buen clima organizacional, existe una gran probabilidad de alcanzar un alto y positivo nivel de compromiso por parte de sus colaboradores.

Es importante mencionar también, que según la “teoría de sistemas” de Lickert las cuales Brunet (2005) citado por Louffat (2012), se sustentan dos tipos o enfoques de clima organizacional:

- Clima abierto; aquel por el que la organización se percibe dinámica, cuenta con la capacidad de alcanzar sus objetivos y procura cierto grado de satisfacción de las necesidades sociales de sus trabajadores, quienes también interactúan con la dirección formando parte en el proceso de toma de decisiones.
- Clima cerrado; es aquella organización que se mantiene burocrática y rígida, gracias a ellos sus colaboradores experimentan insatisfacción frente a la labor que realizan y frente a la misma empresa, dada la desconfianza, relaciones interpersonales tensas y privativas.

3.1.2.1. *Percepción*

De acuerdo a Robbins (2004) la percepción es un proceso por el cual las personas organizan e interpretan impresiones sensoriales, para poder darle un sentido al entorno en el que se encuentran. Sin embargo, lo que el individuo percibe puede diferir radicalmente de la realidad objetiva. A ello se le llama percepción selectiva que refiere a “la gente interpreta selectivamente lo que ve a partir de sus intereses, antecedentes, experiencias y actitudes” (Robbins, 2004, p.127). Es importante tener este concepto claro, ya que se encuentra presente dentro de lo que confiere al clima y comportamiento organizacional.

3.1.2.2. *Dimensiones del clima organizacional*

El esquema que proponen Litwin & Stinger (1978) citado por Brunet (2004) que citan Corichi, Hernández & García (2013) se basa en nueve dimensiones. Las cuales son:

- **Estructura**

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la cantidad de reglas, procesos, trámites que representa la organización. Según Chiavenato (2000) la estructura de una empresa es uno de los factores principales para poder organizar el diseño de una empresa, y así poder concluir con la meta propuesta y los objetivos pactados de la empresa.

Por otro lado, en cuanto a las dimensiones que pueden indicar un diagnóstico en cuanto al clima organizacional, Méndez (2006) citado por

Louffat (2012) indica que existen 13 de ellas: estructura, liderazgo, responsabilidad, resultados y recompensas, comunicación, relaciones, apoyo y cooperación, estándares, conflictos, obstáculos, toma de decisiones, control y riesgo.

Ortega & Perdomo (2007) consideran que el clima organizacional se ha definido como aquel grupo de características y/o propiedades presentes en un ambiente laboral interno, las cuales son percibidas de manera indirecta o directa por los trabajadores de la organización. Además, se sabe que dicho conjunto de características son una fuerza influyente en el comportamiento de los empleados. Establecen que los factores dentro del clima organizacional son los siguientes:

- **Motivación**

Robbins (1999) citado por Ortega & Perdomo (2007) aceptan dentro de este factor que es aquella voluntad para ejercer altos niveles de esfuerzo para el cumplimiento de metas organizacionales, las cuales están condicionadas por el esfuerzo para poder satisfacer una necesidad individual. Al aceptar esto en su informe, consideran entonces que la motivación como factor de clima organizacional, es el influyente de las personas ante determinadas situaciones que se les exige en una empresa, ante las responsabilidades que se les dan, esperando como retribución algo que pueda satisfacer todas sus necesidades, reconociendo a estas como estados internos e individuales de cada persona, haciendo por ello la distinción para los empresarios entre los trabajadores ejemplares y los menos productivos.

- **Actitudes**

Davis y cols. (1999) citado por Ortega & Perdomo (2007) también reconocen y aceptan las actitudes como una característica señalando un concepto para esta como: las actitudes se determinan bajo supuestos sentimientos que permiten a los empleados percibir su entorno y compromiso con acciones previstas, es decir, su comportamiento. Este factor, al ser establecido como sentimientos, es que se pueden considerar como bueno o malos, es decir, el sentimiento, desde un punto de vista axiológico, es correcto, pero mantiene antónimos a cada uno de estos, como por ejemplo, responsabilidad e irresponsabilidad, por ello es que se establece que son buenos (favorables)

para el clima organizacional y malos (desfavorables). Estos sentimientos que son influenciados por el entorno y la parte interior, son los que determinarán las conductas de los trabajadores en cada empresa.

- **Satisfacción laboral**

Davis y cols. (1999) citado por Ortega & Perdomo (2007) aceptan a este factor como aquel conjunto de sentimientos y emociones (favorables o desfavorables) respecto a cómo consideran su trabajo. Esta afirmación solo determina la visión de los empresarios y los empleados, los primeros quieren productividad, pero la pregunta se encamina hacia la existencia de un es un vínculo laboral que se puede medir y que es un factor interviniente en el clima de la empresa.

- **Estrés**

Robbins (1998) citado por Ortega & Perdomo (2007) en este factor, comprendido por todos, establecen que no es más que la condición dinámica a la cual cada trabajador es confrontado, con una situación, la misma que dará una respuesta interna sobre el grado de conocimiento que se tenga de esta. En el informe, los autores aceptan que los agentes de estrés se pueden agrupar en:

- ✓ **Ambientales:** Son todas aquellas que pueden percibirse con los sentidos de las personas: como son luz (vista) ruido (oído), temperatura (tacto) y otras que pueden ser percibidos por nuestros cuerpos como son la vibración, movimiento, contaminación, también indican aquellas que son consideradas como las incertidumbres políticas, económicas y las tecnológicas influyen en la proyección elevada del estrés.
- ✓ **Individuales:** Son todas aquellas que solo implican al ser, como por ejemplo la carga laboral, la complejidad de los roles de ejecución, estudios académicos, problemas familiares, económicos, problemas sociales (con amigos, pareja, etc.)
- ✓ **Grupales:** Considera a todas aquellas que son conflictos entre las personas, ya sea interno o externo
- ✓ **Organizacionales:** Aquellas que se ven afectadas por el clima organizacional, tecnologías, roles y grados jerárquicos y de responsabilidad.

- ✓ **Sociales:** Se relaciona directamente con los niveles socioeconómicos.
- ✓ **Valores:** Este factor, es aceptado por las autoras, quienes señalan que son el resultado de un proceso evolutivo, del espíritu e intelecto del hombre, siendo lo que interviene con mayor influencia en el momento de la toma de decisiones.

3.2. Comportamiento organizacional

Al definirse el comportamiento organizacional como un campo de estudio, la definición de este término es variada, así Castro García (2009) menciona distintas definiciones multidisciplinarias, de corriente humanista y método científico que indican que, el comportamiento organizacional es una forma de pensar que estudia las repercusiones que las personas (individualmente o grupalmente) y la estructura organizacional producen en el mismo para aplicar cierto conocimiento y mejorar la eficacia de la organización.

Por una definición que complementa la anterior, Robbins (2004), define al comportamiento organizacional como el campo de estudio que investiga el impacto que tienen los grupos y estructuras en la conducta dentro de la organización y cuya finalidad es mejorar la eficacia. Menciona también, que es una especialidad delimitada que abarca temas principales de motivación, comunicación, procesos, desarrollo y percepción de las actitudes.

3.2.1. Niveles del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional como tal, maneja distintos niveles de estudio. Castro García (2009) los divide en tres partes con características propias:

- a) *Nivel individual:* basado en características personales, motivación personal, premios y evaluación y estrés.
- b) *Nivel grupal:* estudia los grupos, poder, liderazgo e influencia interpersonal.
- c) *Nivel estructural:* son las actividades y relaciones de sus subunidades, obligaciones de los puestos y autoridad.

3.2.2. Variables dependientes del comportamiento organizacional.

El clima organizacional incluye distintas variables que son aquellos indicadores a mediar y evaluar. Los autores mencionan variadas variables, sobre las que se pueden coincidir o no.

En el caso de Castro García (2009), opta por las siguientes;

- a) *Productividad*: sucede cuando la organización alcanza sus metas eficaz y eficientemente.
- b) *Ausentismo*: faltas al trabajo, disminución de eficiencia y mayor cantidad de trabajo.
- c) *Rotación del personal*: a mayor porcentaje de rotación, mayores son los costos de reclutamiento, selección y capacitación. Sucede con personal que se retira, pero que la organización no quiere perder.
- d) *Satisfacción del trabajo*: es la actitud propia ante el trabajo.

3.3. Motivación.

Para el entender el término motivación, es necesario definir que es motivo. Motivo es aquello que origina un estímulo hacia un comportamiento específico. Este impulso puede ser externamente, provocado por los estímulos ambientales o generados internamente en los procesos mentales del individuo. Por lo tanto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

Motivación también se puede entender según Castro García (2009) como un proceso que satisface las necesidades procedentes de la interacción de las personas en situaciones laborales, refiriéndose a la voluntad de esfuerzo para el alcance de metas. La motivación se basa en un principio que afirma que el rendimiento es el resultado del nivel de capacidad y motivación de la persona.

Robbins (2004) por otro lado, define a la motivación como un conjunto de procesos, que dependen elementos de intensidad (cuánto se esfuerza el individuo), dirección (lo que beneficia a la organización) y persistencia (cuánto tiempo puede mantener el individuo su esfuerzo) del esfuerzo que posea una persona, para alcanzar una meta específica.

3.3.1. Teorías sobre motivación.

Robbins (2004) presenta varias teorías sobre la motivación. En esta oportunidad, se mencionan a continuación las siguientes:

3.3.1.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

Es la más reconocida y la cual jerarquiza las necesidades por niveles y que se explican en la siguiente figura:

Figura N° 02
Pirámide de Maslow



Nota: La figura muestra los cinco niveles de las necesidades de las personas según Maslow. Elaboración: Ceolevel (2018). Ceolevel.com. Recuperado el 18 de Agosto del 2018.

Entonces las necesidades fisiológicas; refieren a todas aquellas de carácter orgánico, las de seguridad indican la defensa y protección ante daños físicos y emocionales; las de afiliación o sociales, son aquellas que demandan afecto y sensación de pertenencia o aceptación; la necesidades de reconocimiento o de estima, refieren a factores internos de autonomía y otros externos de atención; finalmente la auto-realización, es aquel impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser, según su potencial y crecimiento.

Estas necesidades a su vez, se dividen en las de orden inferior, aquellas que satisfacen externamente (fisiológicas y psicológicas) y las necesidades de orden superior, que satisfacen internamente (sociales, autoestima y auto-realización), donde a cada persona también le corresponde manejarlas para ir ascendiendo en la escala.

3.3.1.2. Teoría X y Y por Douglas McGregor.

En este caso, Robbins (2004) concluye lo siguiente de acuerdo a dicha teoría:

- **Teoría X:** supone que a los colaboradores no les gusta su trabajo, se rehúsan a asumir responsabilidades y hay que obligarlos a trabajar. Estas personas dominan las necesidades de orden inferior y buscan la seguridad antes que tener ambiciones.

- *Teoría Y*: supones que a los empleados si les gusta trabajar, buscan responsabilidades y son capaces de auto dirigirse, pues valor la independencia y la iniciativa en el trabajo.

3.3.1.3. Teoría de los dos factores por Frederick Herzberg

Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (factores intrínsecos relacionados con la insatisfacción) y en el trabajo del individuo (factores intrínsecos, que a su vez se relacionan con la satisfacción laboral), (Robbins, 2004). Así, la motivación de las personas depende de dos factores:

- *Factores de higiene*: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja como calidad de supervisión, salario, políticas, condiciones físicas y seguridad laboral, relaciones con compañeros.
- *Factores motivacionales*: tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y deberes relacionados. Incluyen delegación de la responsabilidad, libertad de toma de decisiones, uso de habilidades personales.

3.3.1.4. Teoría de ERC o ERG por Clayton Alderfer

Castro García (2009) manifiesta que dicha teoría contiene tres grupos de necesidades básicas que suponen flexibilidad, es decir que no necesariamente un tipo de necesidad debe cumplirse antes para satisfacer otra:

- *Existencia (Existence)*; comprende aquellas necesidades que Maslow considera como fisiológicas y de seguridad, además de prestaciones y condiciones de trabajo.
- *Relación (Relatedness)*; consiste en el deseo de establecer y mantener vínculos interpersonales, correspondientes a la necesidad de estima en la pirámide de Maslow.
- *Crecimiento (Growth)*; se relaciona con el anhelo interior de desarrollo personal (auto realización por Maslow) a fin de encontrar oportunidades de crecimiento personal y laboral.

3.3.1.5. Teoría de las necesidades de McClelland

Castro García (2009) indica que dentro de este modelo se trabajan tres tipos de necesidades:

- *Necesidad de logro*; es el afán por sobresalir, realizarse y luchar por tener éxito, superar obstáculos e incrementar la autoestima.
- *Necesidad de poder*; es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera en la que no lo hubieran hecho, dado el deseo de influir en ellos. Puede manifestarse positivamente (centrarse en la consecución de objetivos y ayudar a otros a conseguirlo) o negativamente (egoísmo en cuanto a conseguir las cosas por uno mismo esperando que la otra persona *no consiga llevar a cabo su cometido*).
- *Necesidad de afiliación*; es el deseo de tener relaciones interpersonales, amigables, sociales.

Teniendo estas necesidades en cuenta, aquel que pueda llevarlas a cabo satisfactoriamente, se convierte en un “gran realizador”, por su deseo de mejorar las cosas, ya que buscara situaciones en las que asuma responsabilidades y halle solución a los problemas obteniendo retroalimentación sobre su labor de modo que pueda mejorar y alcanzar sus metas (Robbins, 2004). Sumado al hecho de influenciar positivamente en la gente de su alrededor, manteniendo vínculos favorables con sus compañeros.

3.3.2. Teorías del proceso de motivación

Las teorías anteriores sobre las necesidades difieren unas de otras, y si bien coinciden en el hecho de la existencia de la motivación, no explican el proceso de la misma. Para complementar esas teorías, surgen otras varias que describen el proceso de motivación.

3.3.2.1. Teoría Vie de Vroom

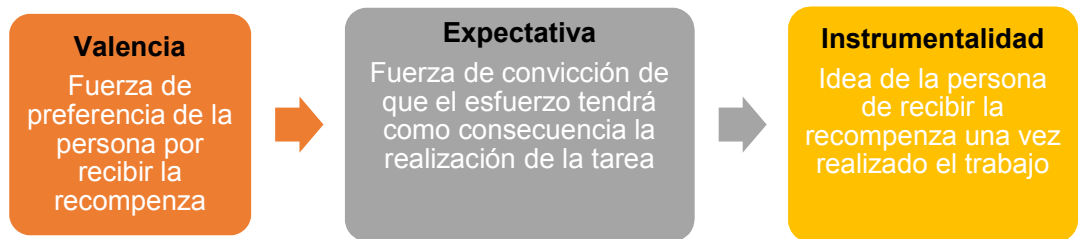
Como lo explican Ramírez, Abreu & Baddi (2008) citando a Robbins (2004), el autor Víctor Vroom indica en su teoría que los trabajadores se sentirán motivados y como consecuencia aumentarán su desempeño, siempre y cuando estimen que el resultado será una buena evaluación, recompensas organizacionales adecuadas y la propia satisfacción por haber

alcanzado una meta personal. De esta manera se presentan los tres conceptos de dicha teoría:

- *Valencia*; es el valor que otorga el individuo para el resultado de su acción.
- *Instrumentalidad*; refiere a la anticipación subjetiva sobre la probabilidad de obtener cierto resultado de primer o segundo nivel.
- *Expectativa*; es la probabilidad de que el esfuerzo realizado lleve a la consecución de un resultado de primer nivel.

De esta manera, Ramírez et al. (2008) citando a Davis & Newstrom (1993) concluyen que la motivación es el resultado de los anteriores factores, como se muestra en la siguiente figura;

Figura N° 03
Proceso de motivación



Nota: La presente figura muestra el proceso de motivación mediante una breve explicación por pasos. Adaptado de Ramírez, R., Abreu, J.L. & Baddi M.H. (2008). Work motivation, fundamental factor for achievement of organizational objectives: Case of a Steel pipe manufacture Company International Journal of Good Conscience, Daena. (3). Recuperado el 18 de Agosto del 2018. Elaboración propia.

3.4. Actitudes

Es importante mencionar para este caso, que por actitud Castro García (2009) la define como los sentimientos de agrado o desagrado sobre un tema, objeto, personas y otros y que además se caracteriza por:

- Las actitudes atraviesan un proceso de aprendizaje.
- Definen la predisposición de las personas.
- Proporcionan bases emocionales para las relaciones interpersonales.
- Son consistentes y persistentes, además pueden cambiar.

Robbins (2004) y Castro García (2009) coinciden en que las actitudes atienden a tres componentes:

- *Componente cognoscitivo*; es la parte que tiene que ver con las creencias u opiniones, obtiene conocimiento e información por la experiencia, que luego se convierte en creencias y atributos.
- *Componente afectivo*; aquella parte que manifiesta las emociones y sentimientos ya sean favorables o no.
- *Componente conductual o voluntario*; concierne a la intención de actuar de alguna forma con algo o alguien.

3.4.1. Tipos de actitudes.

Las actitudes influyen en el comportamiento en el trabajo, por ello en el comportamiento organizacional se presta atención a aquellas evaluaciones positivas y negativas que dan los empleados en cuanto al clima laboral. Se toman en cuenta tres tipos de actitudes.

3.4.1.1. Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo refiere a la actitud de las personas hacia su trabajo en general (Robbins, 2004). Ya que dicha satisfacción es el resultado de la percepción sobre el trabajo, Castro García (2009) hace referencia a las dimensiones asociadas a dicho aspecto:

- Sensación de equidad en cuanto al salario.
- Grado en el que las tareas laborales son interesantes, ofrecen aprendizaje y pueden asumir responsabilidades.
- Oportunidades de ascenso.
- La capacidad de los jefes por demostrar interés en sus colaboradores.
- Grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Complementando la repercusión de la satisfacción laboral, se dedujo por las investigaciones que esta, incide y tiene una relación estrecha con;

- *Satisfacción laboral y productividad*; donde la última conduce a la primera. Si se recompensa la productividad, mayores serán las probabilidades de reconocimiento, aumento de sueldo y ascenso.

- *Satisfacción y ausentismo*; cuya relación es negativa. Aquellas personas insatisfechas tienen mayor índice de faltas y tardanzas. Es un aspecto a tomar en cuenta para trabajar con políticas de permisos y condiciones de trato.
- *Satisfacción y rotación*; cuya relación también es negativa. Aquí, las condiciones de trabajo, expectativas y oportunidades limitan las decisiones de abandono o de la decisión de quedarse laborando en la organización.

3.4.1.2. Participación en el trabajo

La participación en el trabajo mide el grado psicológico de identificación de la persona con su trabajo, considerando que su desempeño sea percibido como algo importante, tanto para la empresa como para sí misma. (Robbins, 2004).

3.4.1.3. Compromiso con la organización

Este concepto se define como el estado de identificación del empleado con la organización y metas de la misma, queriendo seguir formando parte de ella (Robbins, 2004).

3.4.2. Actitudes y coherencia

Tal cual como lo indica Castro García (2009), las personas están buscando constantemente que las propias actitudes y el comportamiento, para poder dar una impresión racional y consistente. Sin embargo, esta coherencia, no siempre sucede.

3.4.2.1 Teoría de la disonancia cognoscitiva

Castro García (2009) menciona a León Festinger como el autor de dicha teoría, la cual explica la relación actitud-conducta. Esta teoría habla sobre la inconsistencia o incompatibilidad que puede percibir alguien entre dos o más actitudes respecto a su conducta. El resultado de ello es la incomodidad que las personas sienten por intentar de resolver y disminuir la disonancia, buscando la estabilidad. Tal cual como lo indica Castro García (2009), las personas están buscando constantemente que las propias actitudes y el comportamiento, para poder dar una impresión racional y consistente. Sin embargo, esta coherencia, no siempre sucede.

3.5. Confianza

Robbins (2004) concluye que “la confianza es la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones” (p.336). Ello se disgrega de forma que se asume que la persona conoce a la otra parte, y al tenerle confianza se dispone a correr riesgos, al encontrarse en una posición vulnerable.

3.5.1. Tipos de confianza

Como lo indica Robbins (2004) existen tres tipos de confianza para tener en cuenta en el entorno de una organización en la cual se trabaja con un grupo de gente determinado, así se mencionan en la siguiente figura:

Figura N° 04
Tipos de confianza

Confianza por diasuación	Confianza por conocimiento	Confianza por identificación
<ul style="list-style-type: none">•Funciona en la medida que es posible aplicar consecuencias (castigo) cuando la confianza se quiebra.•Ej: nueva relación empleado y gerente.	<ul style="list-style-type: none">•Se basa en preveer el comportamiento luego de pasado un tiempo de haber tratado a la otra persona, por experiencia y obtención de información para pronosticar la conducta.•Ej; La relación gerente - subordinado basada en conocimiento.	<ul style="list-style-type: none">•Aquella en la que ambas partes entienden las intenciones del otro, comprendiéndose mutuamente.•Se da cuando las personas se conocen durante mucho tiempo y tienen experiencia estando juntas tanto dentro como fuera de la organización.

Nota: Dicha figura señala los tipos de confianza que existen en el entorno de una organización, caracterizados brevemente. Adaptado de Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento organizacional*. 10°. Ed. México: Pearson Educación. Elaboración propia.

De esta forma, basando el clima laboral en la confianza, Robbins (2004) afirma que un clima de confianza dentro la organización es aquel donde el equipo de colaboradores es eficaz, dado que confían unos en otros, haciendo uso de la confianza interpersonal que facilita la cooperación, además de disminuir la necesidad de vigilarse unos a otros o tener miedo de que algunos se aprovechen de una situación.

3.6. Comunicación

La comunicación como tal es un proceso que se da diariamente en todos los aspectos de una persona, en este caso lo es como la comunicación existente dentro de una organización. Se entiende por comunicación, que es un proceso de transferencia y de comprensión de significados (mensaje), entre una fuente y el receptor, a través de un canal y entre los cuales se da la retroalimentación.

3.6.1. Dirección de la comunicación

Existen tres tipos de dirección de la comunicación según Robbins (2004);

- *Descendente*: aquella que pasa de un grupo/organización a un nivel inferior, por ejemplo; jefes asignando metas, dando instrucciones de trabajo, informar sobre políticas, problemas o retroalimentación sobre el desempeño.
- *Ascendente*: aquella que pasa hacia un nivel superior, mantiene informados a los administradores sobre opiniones de trabajo, compañeros y organización, permitiendo a los superiores conocer el progreso de las metas y/o problemas surgidos.
- *Horizontal*: tiene lugar entre los integrantes de un mismo grupo y nivel, ahorra tiempo y facilita la coordinación. Por otro lado, sirve de atajo para no pasar por la jerarquía vertical.

3.6.2. Redes formales de comunicación organizacional

Existen tres tipos de grupos pequeños de redes comunes según Robbins (2004);

- *Rueda*; sirve como conducto de comunicación para todo el grupo, donde hay líder fuerte a la cabeza.
- *Cadena*; es rígida y sigue una línea formal de mando.
- *Multicanal*; aquella que permite a todos integrantes del grupo comunicarse entre todos, son libres de aportar y nadie asume el liderazgo pues funciona como grupo auto dirigido.

3.7. Misión, visión y valores

Para poder comprender mejor el tema de clima organizacional dentro de una organización, es necesario mencionar dos ejes totalmente importantes en torno a los cuales se mueve e identifica la empresa: la misión y la visión.

La misión según Louffat (2012), refiere a la razón de ser de la empresa que tiene sus bases en valores y principios otorgándole una personalidad propia a la empresa. Asimismo, en cuanto a la visión el mismo autor menciona que esta es la extensión de la misión, la cual se proyecta a futuro y que además busca el desarrollo institucional tanto de mediano como largo plazo.

A su vez, la misión y la visión pueden tomar las siguientes formas:

- *Misión organizacional*: según Chiavenato (2011), es la declaración del propósito y alcance de la empresa según el producto y el mercado. Esta define el rol de la empresa en la sociedad, esa es su razón de ser.
- *Visión organizacional*: Chiavenato (2011) se refiere a esta como aquello a lo que la organización quiere ser a futuro, es inspiradora y explica a las personas por qué deberían dedicar su tiempo al éxito de los propósitos de la organización.
- *Visión estratégica*: Bohlander, Morris & Snell (2017) aquella declaración que indica hacia donde se dirige la empresa y lo que podría llegar a ser a futuro (contiene dirección, largo plazo e intención estratégica).
- *Valores centrales*: Bohlander et.al. (2017) mencionan que estos deben ser sólidos, duran en el tiempo como las creencias y principios sobre los cuales se cimienta la empresa a la hora de tomar decisiones.

3.8. Recurso Humano

(Chiavenato, Villamizar, & Aparicio, 1983) definen al recurso humano como aquellas personas que desarrollan actividades en una organización, siendo estas ejecutadas de manera óptima. Son consideradas para el autor como el capital más importante en una organización, ya que ellas son las que establecen el funcionamiento y productividad de la organización.

3.8.1. Administración de recursos humanos en una empresa

La administración de recursos humanos es importante para las grandes empresas, lo mismo sucede con las pequeñas y medianas empresas. En este caso, es relevante mencionar las implicaciones de administración de recursos humanos dentro de una mediana empresa, ya que se diferencia por cuatro razones principales como lo menciona Dessler (2015) que son las siguientes:

- *El tamaño:* en una pequeña/mediana empresa, el propietario y su asistente suelen realizar las tareas y trabajo de oficina concerniente al área de recursos humanos.
- *Las prioridades:* la naturaleza de dichas empresas provoca que se preste mayor atención a temas que no están relacionados con recursos humanos, debido a que sus prioridades de inversión en recursos se ubican para áreas como finanzas, producción, entre otros, dejando a recursos humanos con una importancia relativamente menor.
- *Informalidad:* la informalidad se da por “cuestión de supervivencia”, ya que deben adaptarse rápidamente y más a menudo a un entorno cambiante. La capacitación también suele ser informal, dado que se da por medio de un supervisor o compañero de trabajo.
- *El empresario:* es la persona que crea un negocio para condiciones de riesgo, y que además impone su estilo administrativo, al igual que la orientación, meta, condiciones y comunicación dentro de la empresa.

La administración de recursos humanos para este tipo de empresas conlleva distintas implicaciones que pueden afectar a la misma, como lo menciona Dessler (2015) estas pueden tener prácticas rudimentarias y falta de manejo especializado en recursos humanos, que la pone en una situación de desventaja competitiva. Ello en contraste con los hallazgos que indican que las actividades de recursos humanos tienen un impacto positivo en el desempeño.

Adicionalmente, en cuanto a este tipo de administración Chiavenato (2015) sostiene que las decisiones que se toman en alta dirección, no siempre van a considerar aquellos aspectos de recursos humanos que necesitan ser resueltos por un profesional competente, debido al desconocimiento de la complejidad que la situación pueda tener. Por ello, es de suma importancia tener en cuenta la

calidad de la gestión de recursos humanos en cualquier tipo de organización, ya que este puede ser crucial para la competitividad de esta.

3.8.2. Políticas de recursos humanos

Así como los valores y prácticas, son aspectos que guían a la empresa hacia un buen desarrollo en el aspecto organizacional, lo son también las políticas. En este caso, es necesario hacer referencia a las políticas de recursos humanos, que como bien dice Chiaventato (2015) estas se refieren a la forma en la cual las organizaciones quieren tratar a sus colaboradores, para poder así alcanzar mediante ellos, objetivos organizacionales trazados por la empresa, que a su vez, otorga las condiciones adecuadas para el logro de objetivos individuales.

3.9. Empresa familiar

Cabe mencionar, que para entender dicho concepto, resulta relevante mencionar una definición por separado del concepto de familia, antes de vincularlo con el concepto de “empresa”. Así Longenecker, Petty, Palich & Hoy (2012) sostienen que la familia es un grupo de personas que comparten una historia, compromiso y futuro en común, y que a su vez, buscan el desarrollo y bienestar de sus miembros. De igual manera, una vez vinculados ambos conceptos, como empresa familiar, se pueden aplicar tres calificaciones a la misma que se explican en el siguiente cuadro:

Tabla N° 01
Calificación de empresas familiares

Calificación	Descripción
Empresa administrada por el propietario	Empresa operada por un fundador emprendedor.
Sociedad entre hermanos	Empresa cuyos propietarios y/o gerentes son hijos del fundador (segunda generación).
Consortio entre primos	Empresa que se encuentra en la tercera generación (hijos de los hermanos) la cual asume funciones administrativas y/o de propiedad.

Nota: La figura muestra cómo se califican las empresas familiares. Propuestas por los autores. Adaptado de Longenecker, J., Perry, J., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. (É. Hernán, & M. Treviño, Trad.) 16°. Ed. México: Cengage Learning. Elaboración propia.

Se infiere entonces, que las empresas familiares, tal y como lo dice su nombre, están compuestas por una familia y por una empresa, de tal manera se deduce que, cada uno de ellos cuenta con sus propios objetivos y valores, y aun así coinciden con los de la empresa familiar.

Es así que Longenecker et.al finalmente define a la empresa familiar como “una organización en la que cualquiera de las personas que establecieron la empresa o adquirieron la empresa o sus descendientes tienen una influencia significativa en las decisiones estratégicas y curso de la empresa” (2012, p.138).

3.10. *Great Place to Work* o Un gran lugar para trabajar

3.10.1. Modelo *Great Place to Work*.

El modelo de *Great Place to Work* selecciona los mejores lugares de trabajo a nivel mundial, evaluados sobre la base de dos instrumentos dirigidos a los empleados de cada organización: uno de ellos es el Trust Index y el segundo es gerencia Culture Audit, mediante los cuales se evalúa las percepciones de los colaboradores. Dichos instrumentos buscan analizar la experiencia en su lugar de trabajo y la efectividad de las prácticas, las cuales impactan en el lugar de trabajo, es decir, clima organizacional. En especial el Trust Index es según Espinoza (2018) la evaluación que se aplica a la organización para medir los comportamientos del entorno laboral en cuanto a la confianza, como el factor más importante a la hora de ser un excelente lugar para trabajar. Mediante esta, se recolecta información por preguntas que se les hacen a los empleados en cuanto a las cinco dimensiones. Dicha herramienta se valida todos los años para una mejor función de las investigaciones.

En la página web de *Great Place to Work* (2017) se tiene como definición la siguiente: “Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”. — Robert Levering, co-fundador, *Great Place to Work*.

El eje fundamental de la anterior definición es la confianza, el cual es el factor común en cualquier tipo relación, para este caso la relación con la organización como universo. El nivel de confianza se forja, y será tan débil o tan fuerte como la credibilidad (en relación a los superiores y la empresa), el orgullo (respecto a

la organización y conexión auténtica), el respeto (cómo son tratados los colaboradores), la imparcialidad y camaradería se encuentren.

3.10.2. Descripción *Great Place to Work*.

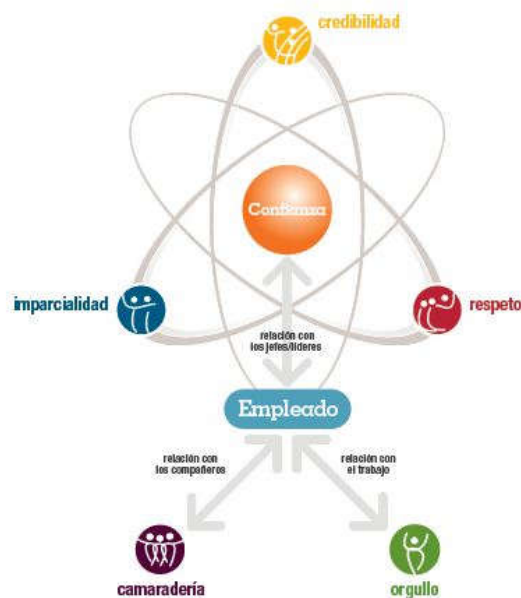
Dentro de esta misma se puede apreciar dos enfoques el del empleado y del líder.

Para el empleado el *Great Place to Work* es aquel que se construye día a día, por medio de las relaciones entre todos, siendo el factor común la confianza. Los trabajadores determinan como un excelente lugar para trabajar donde todos:

- Confían en las personas para las que trabajan.
- Están orgullosos de lo que hacen.
- Con las personas que trabajan disfrutan lo que hacen.

Todo esto se relaciona a los indicadores señalados en siguiente figura;

Figura N° 05
Dimensiones Great Place to Work



Nota: La presente figura muestra las cinco dimensiones en las cuales se divide el modelo propuesto en relación al empleado. Elaborado por *Great Place to Work* (2018). *Greatplacetowork.com.pe* Recuperado el 15 de Agosto del 2018.

3.10.3. Dimensiones del *Great Place to Work*.

Levering (2005) citado por Villarroel (2012) menciona la clasificación realizada por el autor en la cual presenta las dimensiones con las cuales se determina el *Great Place to Work*:

a) **Credibilidad**

Comprende que los directivos se comunican frecuentemente con sus empleados de tal manera que se puedan proponer/establecer los planes y objetivos a trabajarse. Para ello, son consideradas las opiniones de los colaboradores, puesto que se considera que ellos conocen y hacen su trabajo. Así, los directivos son responsables de saber gestionar eficazmente el recurso humano, logrando que el trabajo del equipo se relacione directamente con los objetivos propuestos. Para obtener credibilidad, aquello dicho por los superiores debe cumplirse, así los empleados pueden seguir el ejemplo cuyas características son:

- Comunicación efectiva, abierta y accesible.
- Palabras transformadas en acciones.

Según Espinoza (2018) que cita a *Great Place to Work* Institute México (2005), sostiene que la dimensión de credibilidad, la cual refiere a cómo los empleados perciben a sus superiores y a la organización, se basa en las siguientes competencias:

Tabla N° 02
Componentes de la dimensión de "credibilidad"

Componentes de la dimensión "credibilidad"	
COMUNICACIÓN	* Genera información completa y transparente de la empresa a los colaboradores. * Incentiva la accesibilidad de los Directivos.
CAPACIDAD	* Desarrolla la competencia de los líderes en su visión y manejo del negocio y la coordinación de sus colaboradores.
INTEGRIDAD	* Asegura la confiabilidad y consistencia de los directivos y el manejo ético del negocio.

Nota: Dicha figura muestra los tres componentes referenciales en los que se divide la dimensión de credibilidad. Adaptado de Espinoza, L. (2018). *Metodología Great Place to Work*. Recuperado el 31 de mayo del 2018 Elaboración propia.

b) Respeto

Esta dimensión refiere a que los colaboradores tienen los recursos suficientes y necesarios para poder cumplir con un trabajo bien realizado. Este aspecto logra el acercamiento entre colaboradores y jefe, ya que los involucra en la ejecución de actividades, promoviendo la colaboración entre los empleados, departamentos y toda la organización. Por ello, es importante que las necesidades de los trabajadores estén cubiertas (personales y/o laborales) y exista un balance caracterizado por:

- Desarrollo profesional de los colaboradores y agradecimiento por el trabajo realizado.
- Participación activa de colaboradores en las decisiones donde estén inmersos.

Según Espinoza (2018) que cita a *Great Place to Work Institute* México (2005), sostiene que la dimensión de respeto, refiere a cómo los empleados piensan que son vistos por los superiores. Esta dimensión se basa en las siguientes 3 competencias:

Tabla N° 03
Componentes de la dimensión "respeto"

Componentes de la dimensión "respeto"	
APOYO PROFESIONAL	* Desarrolla las habilidades profesionales de los colaboradores. Provee equipos y recursos para su trabajo. * Reconoce el buen desempeño y logro de metas.
COLABORACIÓN	* Incentiva a directivos a aceptar y responder a ideas y sugerencias de los colaboradores. Los involucra en decisiones que afectan su trabajo.
VALORACIÓN DEL INDIVIDUO	* Equilibra la vida profesional y personal. Estimula la consideración del ser humano. * Instalaciones físicas seguras y adecuadas para el trabajo. Ambiente emocionalmente saludable.

Nota: Dicha figura muestra los tres componentes referenciales en los que se divide la dimensión de respeto. Adaptado de Espinoza, L. (2018). *Metodología Great Place to Work*. Recuperado el 31 de mayo del 2018 Elaboración propia.

c) Imparcialidad o justicia

Con ella se logra que los éxitos de la organización estén ligados a compensaciones y beneficios equitativos, con la misma posibilidad para los colaboradores, de modo imparcial y de procesos claros, libres de discriminación cuya persona a cargo es responsable y justa. La dimensión de justicia se caracteriza por:

- Equidad de reconocimientos iguales para quienes lo merecen.
- Imparcialidad en cuantos ascensos, sin favoritismo.
- Justicia evitando discriminación.

Según Espinoza, L. (2018) que cita a *Great Place to Work Institute* México (2005), indica que la imparcialidad es la ausencia de discriminación, una muestra de justicia y de mantener las reglas claras. Dicha dimensión también se basa en tres competencias:

Tabla N° 04
Componentes de la dimensión "imparcialidad"

Componentes de la dimensión "imparcialidad"	
EQUIDAD	* Establece el equilibrio entre la compensación y el trabajo. * Asegura el buen trato sin importar la posición.
IMPARCIALIDAD	* Asegura la ausencia de favoritismos y "politiquería" como medios para obtener ventajas.
JUSTICIA	* Asegura la ausencia de discriminación. * Establece la existencia de mecanismos de apelación, recepción y resolución de quejas y consultas.

Nota: Dicha figura muestra los tres componentes referenciales en los que se divide la dimensión de imparcialidad. Adaptado de Espinoza, L. (2018). *Metodología Great Place to Work*. Recuperado el 31 de mayo del 2018 Elaboración propia.

d) Orgullo

Dicha dimensión opta por el orgullo que tienen o sienten los colaboradores por el trabajo ejecutado (individual o en equipo), también por su institución, lo que hacen y la imagen organizacional. Aquí se toma en cuenta;

- Trabajo individual.
- Trabajo en equipo.
- Imagen de la empresa hacia la sociedad, sobre lo que produce, ofrece y genera.

Según Espinoza (2018) que cita a *Great Place to Work Institute México* (2005), indica que el orgullo es aquel que demuestra el valor del trabajo, además de la imagen que muestra la organización en la sociedad, y se basa a su vez en las siguientes tres competencias:

Tabla N° 05
Componentes de la dimensión "orgullo"

Componentes de la dimensión "orgullo"	
ORGULLO DEL TRABAJO	*Genera el sentimiento de que el trabajo realizado tiene un significado especial y adiciona valor a la empresa.
ORGULLO DEL EQUIPO	* Incentiva logros de equipo. Crea un ambiente de orgullo por la contribución de los integrantes de un equipo a metas y objetivos.
ORGULLO DE LA EMPRESA	* Desarrolla la imagen de la empresa frente a sus colaboradores. Impulsa la contribución a la comunidad.

Nota: Dicha figura muestra los tres componentes referenciales en los que se divide la dimensión de orgullo. Adaptado de Espinoza, L. (2018). *Metodología Great Place to Work*. Recuperado el 31 de mayo del 2018 Elaboración propia.

e) **Camaradería**

También llamada compañerismo entre los trabajadores. Esto se basa en las relaciones sociales y ambiente laboral que crea cada colaborador, pudiéndose sentir a gusto demostrando su personalidad y sentirse en familia. Ello conlleva;

- Lugar en el cual la persona puede mostrarse tal y como es realmente.
- Ambiente amigable y cómodo en el cual desarrollar actividades.
- Los colaboradores se sienten como en casa y en familia.

Según Espinoza (2018) que cita a *Great Place to Work Institute México* (2005) refiere a que el compañerismo es el sentimiento de familia/equipo que se

logra entorno a los colaboradores de la organización, el cual se basa en las siguientes competencias:

Tabla N° 06
Componentes de la dimensión "camaradería"

Componentes de la dimensión "camaradería"	
CERCANÍA	* Crea un ambiente amigable y divertido para trabajar. * Estimula la realización de eventos por cumplimiento de metas, cumpleaños y otras ocasiones especiales.
HOSPITALIDAD	* Programas de inducción. Prácticas de bienvenida.
SENTIDO DE COMUNIDAD	* Incentiva el sentimiento de familia y de pertenencia al grupo.

Nota: Dicha figura muestra los tres componentes referenciales en los que se divide la dimensión de camaradería. Adaptado de Espinoza, L. (2018). *Metodología Great Place to Work*. Recuperado el 31 de mayo del 2018 Elaboración propia.

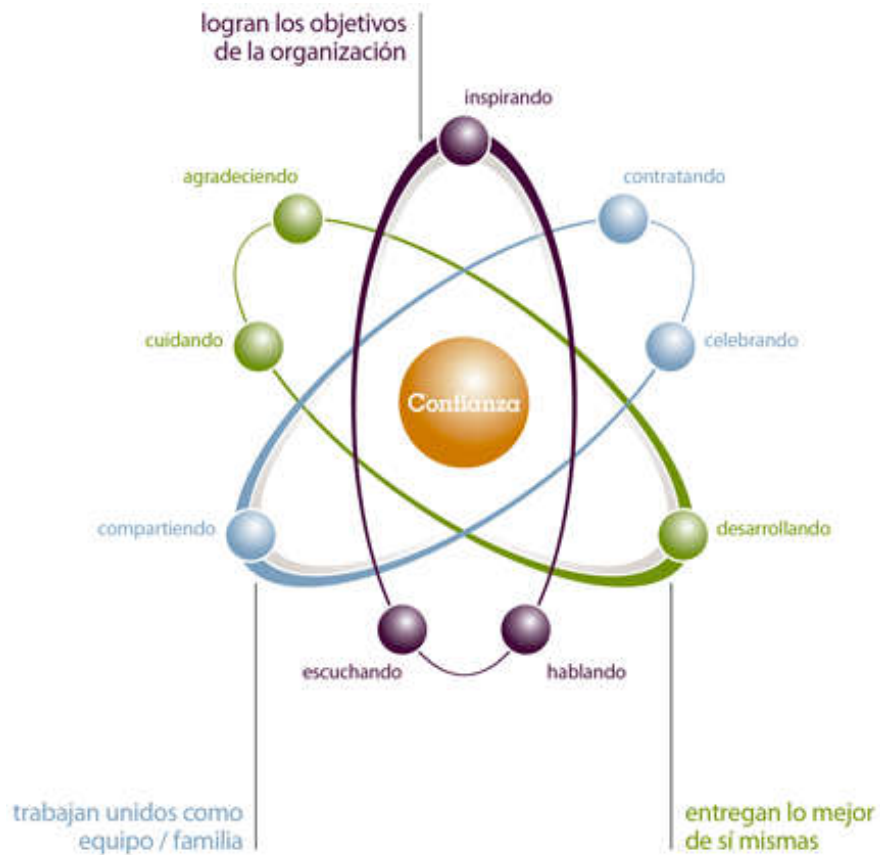
3.10.4. Great Place to Work en la organización

Mientras que el *Great Place to Work* para los líderes de la organización consiste en tres elementos: alcanzar los objetivos, que las personas den lo mejor de sí mismas y finalmente que en un ambiente de confianza se trabaje como en familia.

Se presentan nueve puntos (áreas culturales) para ellos, los mismos que se muestran a continuación:

Figura N° 06

Estructura Modular Great Place to Work

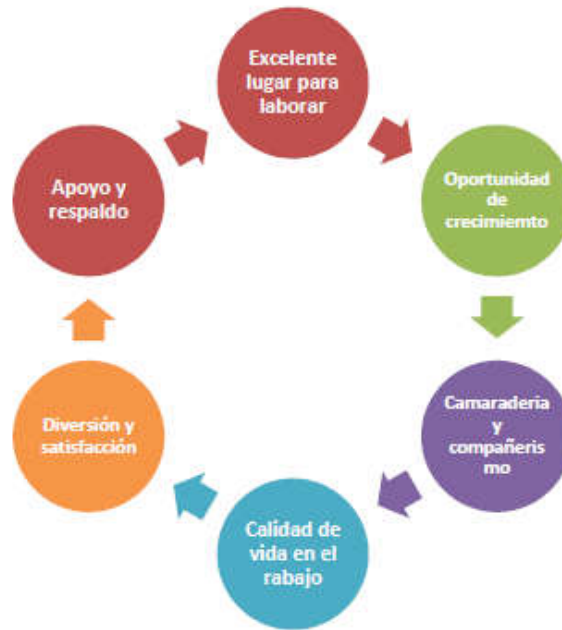


Nota: La presente figura muestra la estructura modular del modelo que gira en torno a la confianza. Elaborado por *Great Place to Work*. (2017). Greatplacetowork.com.pe Recuperado el 29 de Setiembre del 2017.

Adicional a lo expuesto anteriormente, *Great Place to Work* valora otros aspectos relevantes como lo son las expectativas, no solamente por parte de la organización respecto a la labor de sus colaboradores, también la confianza por parte de estos en la misma empresa.

Como lo menciona Antepara (2013) las expectativas que esperan brinde la organización por parte de los empleados son algunos como; crecimiento, compañerismo, participación de decisiones, reconocimiento y recompensa. En la siguiente figura oficial de *Great Place to Work* se pueden encontrar dichas expectativas y como estas son congruentes entre sí.

Figura N° 07
Expectativas de las personas en las organizaciones



Nota: La figura muestra los puntos en torno a los cuales giran las expectativas de las personas en las organizaciones. Elaborado por Antepara, V. (2013). *Estudio del clima organizacional en las empresas de Guayaquil bajo los estándares del programa Great Place to Work Ecuador* (tesis de pregrado). Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 16 de Octubre del 2017, p.36.

Mediante el siguiente cuadro Antepara (2013) describe que la organización conoce su papel y contribución para con la sociedad incluida la satisfacción de sus clientes, pudiéndose proyectar así al alcance de resultados a corto y largo plazo. Por ello, las empresas esperan de sus trabajadores la participación de su trabajo y capacidades, ambos éticos, logrando agregar valor.

Figura N° 08
Expectativas de las organizaciones acerca de las personas



Nota: La presente figura muestra los puntos en torno a los cuales giran las expectativas de las organizaciones en cuanto a las personas. Elaborado por Antepara, V. (2013). *Estudio del clima organizacional en las empresas de Guayaquil bajo los estándares del programa Great Place to Work Ecuador* (tesis de pregrado). Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 16 de Octubre del 2017, p.38.

3.11. Cambios organizacionales

Los cambios dentro y para una empresa son esenciales sobretodo en el entorno dinámico que hoy se atraviesa, gracias a los constantes descubrimientos, evolución y rotación de información. Es por ello que una organización debe poder adaptarse y adecuarse rápidamente y a cierto ritmo, y estar atentos a qué hacer para seguir desarrollándose en un entorno que constantemente cambia. Debido a ello, es que los gerentes se ven en la obligación de modificar algunos aspectos en su organización, específicamente en el entorno laboral. Es por eso que Robbins y Coulter (2014) se refieren al concepto de cambio organizacional, como cualquier modificación interna de la organización en cuando al personal, estructura o tecnología. Estos últimos son los tres tipos de cambio explicados en la siguiente tabla:

Tabla N° 07
Tipos de cambio organizacional

Tipo de Cambio	Descripción
Cambio Estructural	Cualquier modificación en variables respecto a la estructura, por ejemplo: relaciones de superior-subordinado, mecanismos de coordinación, empoderamiento de empleados, rediseño de puestos de trabajo.
Cambio Tecnológico	Modificaciones en la forma, métodos y/o equipos para el desempeño del trabajo.
Cambio en el personal	Modificaciones en las actitudes, expectativas, percepciones y/o comportamientos de las personas/grupos.

Nota: La tabla muestra los tres tipos de cambio organizacional que existen de acuerdo al autor citado. Adaptado de Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. (L. Madrigal, & L. Pineda, Trad.) 12°. Ed. México: Pearson. Elaboración propia.

3.12. Método 5W-H

De acuerdo a los autores Trias, Gonzales, Fajardo & Flores (2009) dicha metodología es de análisis empresarial la cual consiste en responder 6 preguntas básicas; Qué (*What*), Por qué (*Why*), Cuándo (*When*), Dónde (*Where*), Quién (*Who*), y Cómo (*How*). Esta regla creada por el poeta Lasswell (1979) es considerada como una lista de verificación y a partir de esta, poder generar estrategias con la finalidad de implementar una mejora. Dicho método es aplicable a cambios radicales o pequeños cambios. La puesta en marcha de dicho método empieza con la planificación de actividades a llevar a cabo, seguido por la ejecución de estas actividades, luego para poder apreciar el avance se realiza la comparación entre lo que se viene realizando y lo planificado, para finalmente realizar la aplicación de mejoras si no se ha alcanzado el objetivo.

3.13. Empresa Consorcio de Representaciones S.A. (Corsa S.A.)

3.13.1. Aspectos generales y reseña

Corsa es una empresa familiar arequipeña consolidada desde hace 38 años, como representante y distribuidor oficial de la marca Goodyear, dedicada a la venta de neumáticos y servicios de taller automotriz. Fue fundada por el señor Alfredo Rodríguez en el año 1980, siendo una de las primeras en el rubro en la ciudad de Arequipa.

La empresa Consorcio de Representaciones S.A. (Corsa S.A.) fue fundada en el año 1980. Desde entonces, ha sido una de las primeras en brindar el servicio de alineamiento computarizado, servicio automotriz especializado en suspensión, alineamiento, dirección y frenos. Actualmente, esta categorizada por la ley tributaria en el Régimen General, y es considerada una Pequeña y Mediana empresa en el Perú.

La empresa aprovechó una gran oportunidad; durante el periodo de gobierno del ex presidente Alan García, se posicionó como el centro automotriz más grande de Arequipa ya que era uno de los pocos centros que proporcionaba llantas Goodyear. Durante 10 años fue líder y reconocida a nivel regional con dos locales en la ciudad, destacada por su buen servicio, alta calidad y gran eficiencia. Este periodo terminó en una gran crisis debido a un mal manejo de créditos lo que llevó a un desbalance en la empresa que obligó al cierre de su segundo local. Adicionalmente, el mercado empezó a crecer, encontrándose con diferentes competidores que ofrecen variedad de productos y precio en llantas asiáticas, brasileñas, entre otras. La empresa ha generado una fidelidad gracias al boca a boca de sus clientes satisfechos por el servicio personalizado y gran capacidad técnica.

La primera generación sigue latente con el fundador, y dos de sus hijos se encuentran en las cabezas gerenciales como segunda generación. Corsa ha atravesado cambios gracias al dinamismo del mercado, está buscando adaptarse y expandirse para poder tener un crecimiento firme y sostenible en el tiempo. Es por ello que Corsa mantiene la toma de decisiones dentro del aspecto familiar desde que inició operaciones, la misma que el día de hoy ha considerado establecer al fundador de la misma en el año 2016 en el cargo de Presidente de Directorio y a dos de sus hijos en las funciones de Gerencia General - Gerencia de Ventas y Gerencia Administrativa. Los cambios en los puestos de nivel alto, que ocupan los miembros de la familia, han sido menos de tres a lo largo de más de 30 años.

Es importante mencionar que la empresa presenta su misión y visión actualmente como “somos solucionadores de problemas vehiculares en el menor tiempo posible ofreciendo garantías eficientes para la satisfacción inmediata de nuestros clientes” y “ser un taller especializado en sistemas de dirección, suspensión, frenos, alineamiento, balanceo y venta de llantas multi-marca, utilizando tecnologías que permitan, junto a nuestro personal capacitado,

se una empresa eficaz, confiable y solucionadora de problemas. Buscamos diversificar nuestros servicios a la atención de clientes naturales y corporativos, incluyendo servicios de mecánica automotriz y lubricación” respectivamente. Adicionalmente cuentan con un organigrama jerárquico encontrado en el archivo, el cual se puede apreciar en la figura número 09.

Por otro lado, debido al incremento de competencia, las ventas corporativas, licitaciones y otros afines se convirtieron en un punto fuerte para la economía de la empresa. Por ejemplo, en el año 2015 Corsa además de vender llantas a distintas compañías mineras, ingresa a la mina Cerro Verde con un convenio de servicio automotriz y mantenimiento de neumáticos. Dentro del sector minero, el diario El Comercio (15 de Enero del 2018) menciona en un artículo que las regiones que más se beneficiarían dados los proyectos que empezaron con su producción o aquellos que concluyeron sus ampliaciones, la confirmación de nuevos proyectos, así las regiones que recibirían los mayores beneficios serán Ica, Junín, Moquegua, Apurímac y Arequipa. Esto incentiva a Corsa a prestar especial atención a proyectos en dicho sector para la zona sur del país. Por otro lado, en el presente año se evaluó la apertura de un nuevo local en la ciudad del Cusco. Esto se concretó en el mes de abril del 2018, en el cual por el momento se cuentan con 3 empleados (1 de administración y ventas, 1 de ventas y 1 mecánico especializado). Dicho local representa nuevos retos para la empresa. De igual forma, en el presente año Corsa ha logrado conseguir un contrato de servicio automotriz con el concesionario y empresa Divemotor, además del alquiler de un nuevo local aún no aperturado en la Av. Emmel de la ciudad de Arequipa.

3.13.2. Estructuración Gerencial

La empresa Corsa S.A. cuenta con:

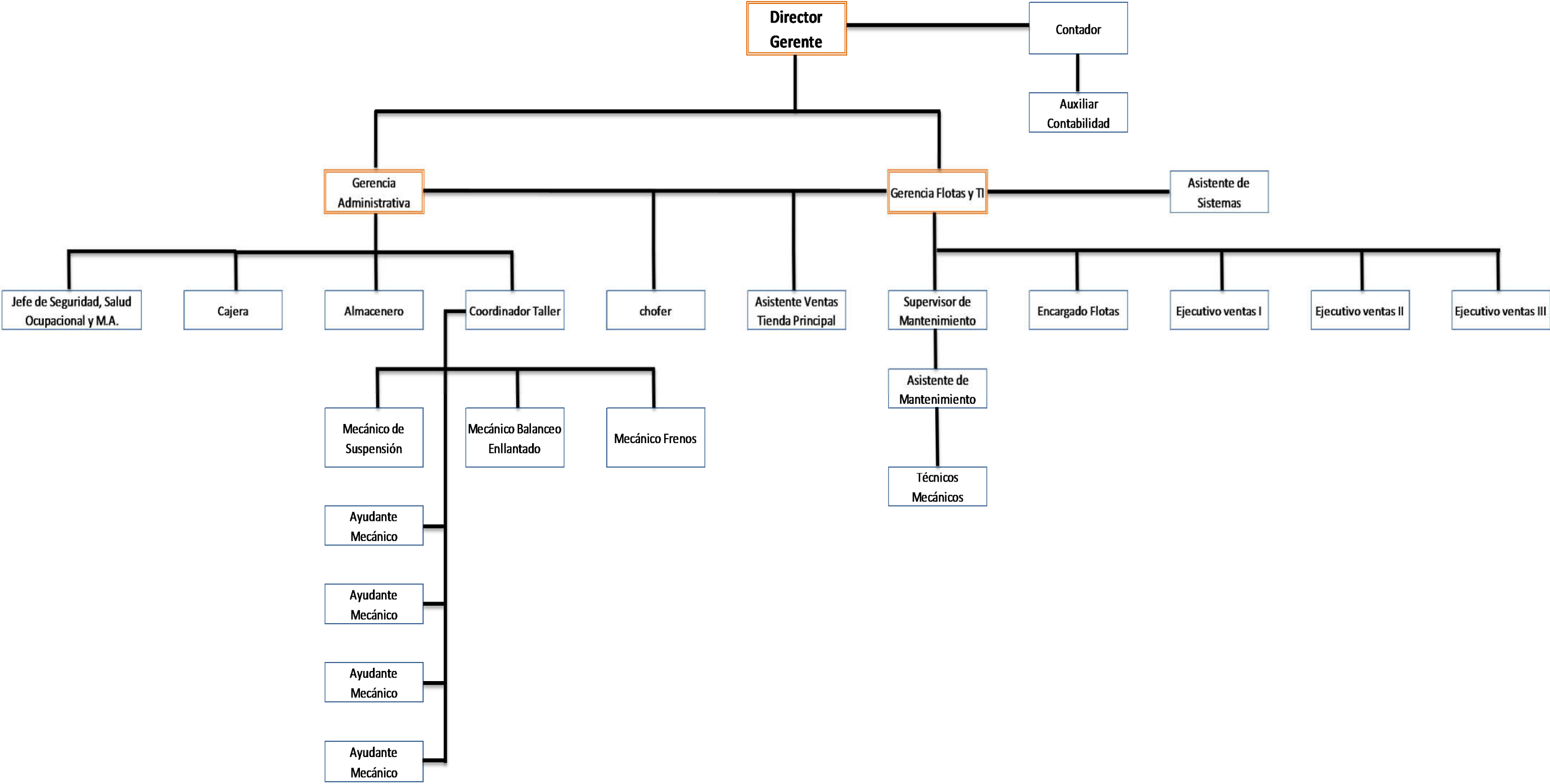
- Presidencia del Directorio
- Gerencia General
- Gerencia de Ventas (asumido por el Gerente General)
- Gerencia Administrativa
- Gerencia de Proyectos (nivel medio)

Para una mejor comprensión del funcionamiento, en la figura 10 se muestra el organigrama actual con el que cuenta la empresa. En comparación con el organigrama de archivo de la figura 09.

En cuanto al organigrama de archivo, se debe recalcar que es uno que se tiene desde el año 2015, cuando en ese entonces la empresa funcionaba de esa manera. Sin embargo, el mismo no se ha actualizado, a pesar de que en los años transcurridos a partir de esa fecha, ha cambiado la jerarquización de la misma, así como las áreas y la creación de nuevos puestos.

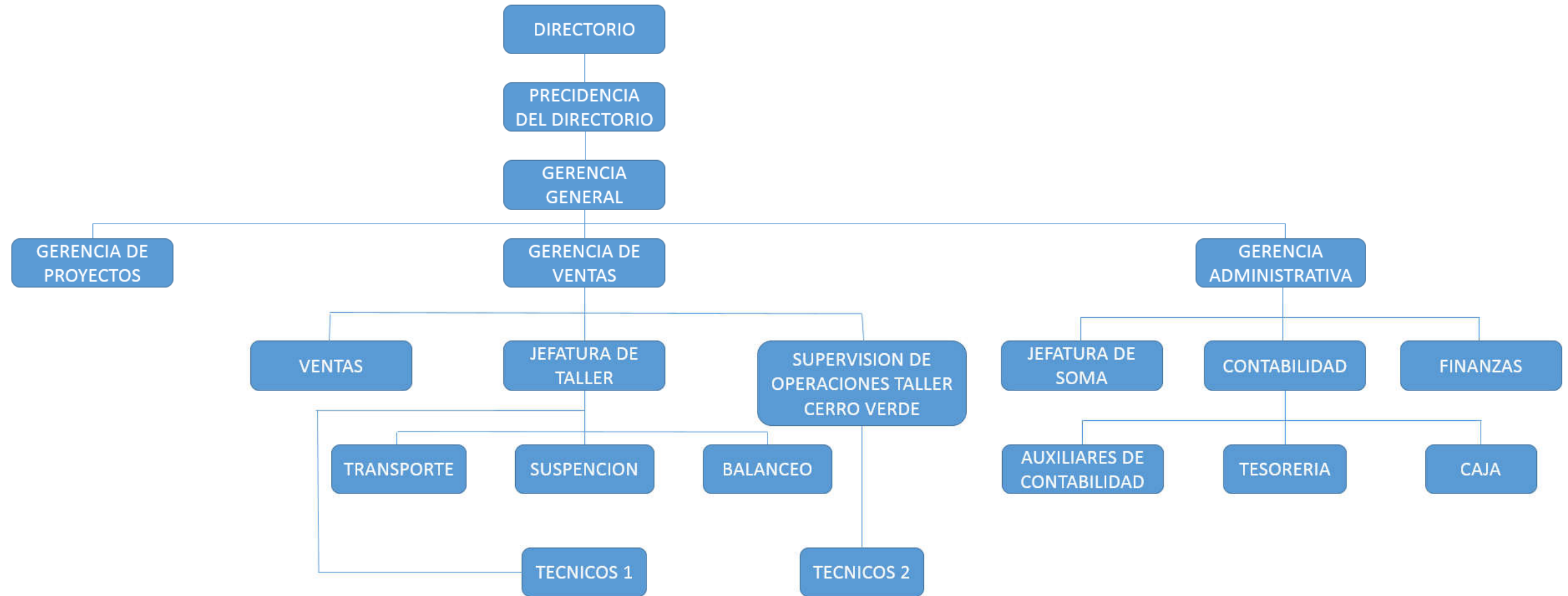
Sobre el organigrama actualmente es necesario saber lo siguiente; el Presidente de Directorio de la empresa antes Gerente General, funge una especie de Director Ejecutivo, ya que sigue siendo participe y se involucra en las decisiones del día a día. El Gerente General, asume a su vez el cargo de Gerente de Ventas y tiene a su cargo al Jefe de Taller además de asumir gran parte de la administración del taller de Corsa en la mina Cerro Verde. Por otro lado, la Gerente Administrativa asume, además de sus propias funciones, aquellas que conciernen a finanzas, recursos humanos y otras varias. El Gerente de Proyectos, además de asumir las funciones de su cargo, también se encarga de la parte logística.

Figura N° 09
Organigrama de archivo de Corsa S.A.



Nota: Elaborado por Corsa S.A. (2018)

Figura N° 10
Organigrama actual de Corsa S.A.



Nota: Elaboración propia.

4. Hipótesis

El presente trabajo de investigación mantiene la siguiente hipótesis:

Hi; Es probable que los indicadores planteados por el modelo *Great Place to Work* para la medición del clima organizacional en la empresa Corsa S.A. no alcancen los niveles de satisfacción que estos requieren.

Ho: Es probable que los indicadores planteados por el modelo de *Great Place to Work* para la medición del clima organizacional en la empresa Corsa S.A. alcancen los niveles de satisfacción que estos requieren.

CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. Operacionalización de variable

Dentro de las variables estudiadas se presentan las siguientes:

- Variable dependiente: Clima organizacional.
- Variable independiente: Modelo *Great Place to Work*.

Tabla N° 08
Operacionalización de variable parte A

Variable Dependiente	Indicadores (Dimensión)	Sub-indicadores	Ítem (Reactivo)	Escala de Medición	Instrumento
CLIMA ORGANIZACIONAL	Credibilidad	Comunicación abierta y accesible.	P.1	ORDINAL	CUESTIONARIO
			P.2		
			P.3		
			P.4		
			P.53		
		Coordinar recursos humanos y materiales.	P.5		
			P.6		
			P.8		
			P.9		
			P.44		
			P.47		
			P.48		
		Integridad para impulsar la visión.	P.10		
			P.11		
			P.12		
			P.49		
	Respeto	Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional.	P.7		
			P.13		
			P.14		
			P.15		
			P.27		
			P.51		
		Participación en decisiones relevantes.	P.16		
			P.17		
		Cuidado íntegro de los empleados.	P.19		
			P.21		
			P.22		
			P.23		
			P.24		
	Imparcialidad	Equidad en términos de recompensa y esfuerzo.	P.20		
			P.25		
			P.26		

		Ausencia de favoritismo al contratar promover.	P.29
			P.30
			P.31
			P.34
		Ausencia de discriminación.	P.28
			P.32
			P.33
	Orgullo	Orgullo por el desempeño personal, por el equipo, por logros individuales y de equipo.	P.35
			P.36
			P.37
			P.38
		Orgullo por la empresa.	P.18
			P.39
			P.40
			P.50
			P.52
			P.54
	Camaradería	Posibilidad de ser auténtico.	P.41
		Atmósfera socialmente amigable.	P.42
			P.43
		Sentido de familia y equipo.	P.45
			P.46

Nota: Elaboración propia.

Tabla N° 09
Operacionalización de variable parte B

Variable dependiente	Indicadores (Dimensiones)	Ítem (Pregunta)	Instrumento de Apoyo
CLIMA ORGANIZACIONAL	Orgullo y Credibilidad	1. ¿Qué entiende por clima organizacional como concepto?	ENTREVISTA
	Credibilidad y Orgullo	2. ¿Cómo cree que está el clima organizacional en su empresa? Comente cómo este ha ido evolucionando con el pasar del tiempo.	
	Camaradería	3. ¿Han realizado alguna vez algún estudio sobre el clima organizacional en la empresa?	
	Respeto y Credibilidad	4. ¿Considera usted que el clima organizacional es una ventaja competitiva? ¿Sí o no? ¿Por qué?	
	Respeto, Imparcialidad Orgullo y Credibilidad	5. ¿Considera que el clima organizacional se ve afectado por problemas de la empresa?	
	Credibilidad, Respeto, Imparcialidad y Orgullo	6. ¿Ha buscado usted mejorar el clima organizacional en la empresa? ¿Qué retos ve a futuro para el clima organizacional? ¿Conoce algún modelo para trabajar el clima organizacional?	

Nota: Elaboración propia.

Tabla N° 10
Variable Independiente

Indicador (Dimensión)	Sub-indicadores
<i>Credibilidad</i>	Comunicación abierta, accesible.
	Coordinar recursos humanos y materiales.
	Integridad para impulsar la visión.
<i>Respeto</i>	Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional.
	Participación en decisiones relevantes.
	Cuidado íntegro de los empleados.
<i>Imparcialidad</i>	Equidad en términos de recompensa y esfuerzo.
	Ausencia de favoritismo al contratar, promover.
	Ausencia de discriminación.
<i>Orgullo</i>	Orgullo por el desempeño personal, por el equipo, por los logros individuales y de equipo.
	Orgullo por la empresa.
<i>Camaradería</i>	Posibilidad de ser auténtico.
	Atmósfera socialmente amigable.
	Sentido de familia y equipo.

Nota: Elaboración propia.

2. Enfoque del estudio

El enfoque de la presente investigación es cualitativo-cuantitativo mixto, ya que combina métodos cualitativos y cuantitativos utilizando las fortalezas de ambos tipos de investigación permitiendo minimizar las debilidades, ya que se reconoce el valor del conocimiento como algo que se ha construido a través de medios cualitativos tales como la percepción.

3. Alcance o nivel de investigación

La presente investigación es de carácter exploratorio-descriptivo, ya que analiza y especifica los hechos y fenómenos con características y rasgos propios importantes, no manipula variables. Además es interpretativa e inductiva, ya que se intenta entender el fenómeno de acuerdo al significado que le dan las personas. Se inicia con un proceso de análisis de los hechos, que estudia los fenómenos en su ambiente natural, y se intenta entender el fenómeno (clima organizacional) de acuerdo al significado que le dan las personas.

3.1. Diseño general de la investigación

La investigación es no experimental, ya que la variable no será manipulada deliberadamente. A su vez, es de corte transversal, puesto que el estudio se realizará en un lapso de tiempo determinado, midiendo la situación actual.

3.2. Población y muestra

Considerando que la investigación se realiza a la empresa Corsa S.A. de la ciudad de Arequipa: serán un total de 28 colaboradores que trabajan actualmente en la empresa, 3 gerentes y 1 presidente de directorio, quienes se tomarán como muestra (la totalidad de su población), por lo cual se limita el error muestral.

3.3. Técnicas e instrumento

El procesamiento de datos se efectuará mediante el uso de herramientas estadísticas, cuadros y gráficos representados estadísticamente. Los hallazgos de esta investigación serán interpretados en base a la teoría, objetivos e hipótesis de la misma.

3.4. Descripción de los instrumentos

Como principal instrumento cuantitativo se utilizará un cuestionario. Como técnica de apoyo para el análisis se hará uso del instrumento cualitativo de la entrevista.

3.4.1. Entrevistas como técnica de apoyo

Se hizo uso de la entrevista ya que es un instrumento flexible, permite preguntas abiertas pudiendo llegar a abarcar un espectro más amplio e interpretación a fondo.

Dicho instrumento de apoyo fue aplicado a las siguientes personas que trabajan actualmente en la empresa:

- Presidente de Directorio: mantiene su participación en todas las decisiones de la empresa.
- Gerente General: quien ejerce no solo la función de gerente general sino también como Gerente de Ventas.
- Gerente Administrativa: quien ejerce no solo la gerencia administrativa.
- Gerente de Proyectos: encargado de la evaluar y preparar los nuevos proyectos de la empresa.

En la siguiente tabla están listados los participantes de la entrevista:

Tabla N° 11
Listado de entrevistados

Nombre	Empresa	Función
Alfredo Rodríguez	Corsa	Presidente de Directorio
Daniel Rodríguez	Corsa	Gerente General y Gerente de Ventas
Claudia Rodríguez	Corsa	Gerente Administrativa
Giancarlo Bocchio	Corsa	Gerente de Proyectos

Nota: Elaboración propia.

3.4.1.1. Procedimiento para la elaboración de las entrevistas

- Planeación: primero se hizo la lista del personal de nivel alto a entrevistar.
- Contacto: se estableció comunicación con la empresa con la cual se concertó con las personas a ser entrevistadas para la aprobación y desarrollo de la entrevista, además de la aplicación de cuestionarios al personal de la empresa.
- Entrevista: se hizo uso de la guía de entrevista elaborada.
- Agradecimiento y cierre.

3.4.1.2. Tipo de entrevista

Individual: Diálogo entre el entrevistado y el entrevistador.

3.4.1.3. Modalidad

Es estructurada dado el uso de una guía. Se utilizó solamente un instrumento como guía de entrevista para los gerentes de nivel alto y medio y presidente, con el objetivo de realizar las preguntas relevantes sobre el tema de clima organizacional en la empresa. Ver anexo número 04.

Finalizadas las 4 entrevistas, se analizaron y sacaron conclusiones para poder confrontarlas junto con los resultados de los cuestionarios y así obtener datos relevantes.

3.4.2. Encuesta o cuestionario

3.4.2.1. Diseño de los cuestionarios.

El cuestionario fue elaborado en base a la información obtenida por la investigación en el marco teórico, además de basarse en el conjunto de instrumentos utilizados dentro de los antecedentes mencionados en este trabajo de investigación. Se diseñó el cuestionario para poder analizar la variable, tomando en cuenta que este estaría dirigido a todos los empleados.

3.4.2.2. Modelo del cuestionario

- El cuestionario utilizado para esta investigación se puede encontrar en los anexos adjuntos.
- Cuestionario sobre Clima Organizacional en base a las cinco dimensiones del modelo *Great Place to Work*

El cuestionario contiene 54 ítems, divididos en las cinco dimensiones del modelo: credibilidad, orgullo, imparcialidad, respeto y camaradería.

En cuanto a los datos de control se decidió utilizar lo siguiente: antigüedad en la empresa, sexo, edad, área en la cual labora y nivel de jerarquía.

Para dicho cuestionario, se ha utilizado la escala de Likert. El grado de evaluación asume los números del uno al cinco, expresando de mayor a menor desde casi siempre no es cierto y casi siempre es cierto. Los niveles especificados en la siguiente tabla:

Tabla N° 12

Tabla de valoración en escala Likert

Puntaje	Criterio
1	Casi siempre no es cierto
2	Frecuentemente no es cierto
3	A veces no es cierto/A veces es cierto
4	Frecuentemente es cierto
5	Casi siempre es cierto

Nota: Elaboración propia.

3.4.2.3. Método de procesamiento de escalas de medición.

Por las características de la investigación, se considera que los datos son obtenidos directamente por la aplicación de cuestionarios, que fueron creados por las tesis en base a un modelo e información recolectada de antecedentes.

Para el análisis de la variable, se utilizó la escala de Likert asignando un valor numérico a cada respuesta, del 1 al 5, siendo el número 1 el valor mínimo asignado y el número 5 el valor máximo asignado para las preguntas. En relación al instrumento aplicado, se definió un total de 54 preguntas asociadas respectivamente a cada dimensión:

Tabla N° 13
*Número de preguntas del cuestionario de Clima Organizacional
(colaboradores)*

Dimensión	Indicador	Número de Preguntas
<i>Credibilidad</i>	Comunicación abierta, accesible.	5
	Coordinar recursos humanos y materiales.	7
	Integridad para impulsar la visión.	4
<i>Respeto</i>	Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional.	6
	Participación en decisiones relevantes	2
	Cuidado íntegro de los empleados.	5
<i>Imparcialidad</i>	Equidad en términos de recompensa y esfuerzo	3
	Ausencia de favoritismo al contratar promover	4
	Ausencia de discriminación.	3
<i>Orgullo</i>	Orgullo por el desempeño personal, por el equipo, por logros individuales y de equipo.	4
	Orgullo por la empresa.	6
<i>Camaradería</i>	Posibilidad de ser auténtico.	1
	Atmósfera socialmente amigable.	2
	Sentido de familia y equipo.	2

Nota: Elaboración propia.

A partir de esta tabla se establecieron distintos ítems por cada sub-indicador y así poder realizar la evaluación del clima organizacional en la empresa elegida para este estudio.

3.4.2.4. Instrumento de validación

Tanto para la elaboración como para la aplicación del instrumento se tuvo en cuenta el objetivo de poder medir confiablemente la variable de clima organizacional. Para ello se aplicaron los análisis de confiabilidad y validación.

3.4.2.5. Análisis de validez

Validez de contenido

Para validar los instrumentos utilizados, primero se obtuvo la ayuda de tres expertos de distintas especialidades importantes para la validación del contenido tanto del cuestionario como de la entrevista.

Validez de constructo

El medio utilizado para la determinación de la confiabilidad del instrumento del cuestionario, es la prueba Alpha de Cronbach, una medida estadística que sirve para evaluar la fiabilidad del instrumento. Para el caso de esta investigación, el Alpha de Cronbach se presenta mediante la medición a partir de las correlaciones entre los ítems, es decir, de la correlación de las preguntas y respuestas en base a la prueba piloto realizada. Realizada la prueba piloto, se obtuvo los siguientes resultados:

Figura N° 11
Resumen de procesamiento de casos de prueba piloto-Alfa de Cronbach

		N	%
Casos	Válido	4	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	4	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.980	54

Nota: Elaboración propia.

Validez de criterio

Para la validez del criterio del instrumento del cuestionario se realizaron comparaciones con otros tantos instrumentos que evaluaban el clima organizacional bajo el modelo de *Great Place to Work* en algunas organizaciones.

3.5. Proceso de recolección, sistematización y procesamiento de la información

Para la recolección de datos se solicitará la autorización de la empresa y luego se verificará la existencia de los recursos a emplearse. Para la aplicación de los instrumentos se darán las instrucciones necesarias y motivación necesaria para que los colaboradores respondan con la mayor veracidad posible. Para ello se procesarán los datos a través del programa SPSS.

3.6. Fuentes de información

3.6.1.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias con las que se trabajarán son, además de la información recabada directamente de la empresa Corsa S.A., las encuestas y entrevistas aplicadas a los colaboradores.

3.6.1.2. Fuentes secundarias.

Además como fuentes secundarias y complemento de la investigación se utilizaron revisiones bibliográficas y fuentes virtuales relacionados con la variable de clima organizacional y las bases del modelo aplicado.

3.7. Limitaciones en la recolección de datos

En cuanto a las limitaciones para la recolección de datos, al ser una empresa familiar en la cual se analiza el clima organizacional, la obtención de datos se realizará de forma indirecta a través del cuestionario con el fin obtener la percepción de sus colaboradores respecto a la empresa, además de las entrevistas a los gerentes.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se plasman los resultados obtenidos del instrumento principal cuantitativo (cuestionario) y el instrumento cualitativo como técnica de apoyo (entrevista), así como también la propuesta que conlleva cambios para que la empresa pueda considerarlos para la mejora de su clima organizacional.

1. Análisis Descriptivo Cuantitativo

Resumen general del análisis descriptivo-cuantitativo.

Se empleó el instrumento (cuestionario) adaptado al modelo del *Great Place to Work*, tomando como base cinco de sus dimensiones: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería. Dentro de estos se han agrupado ítems que muestran una mejor posición de la realidad de la empresa.

Los resultados se muestran en tablas y figuras radiales para una mejor comprensión.

Tabla N° 14

Dimensión “Credibilidad”: Sub-indicador “Comunicación abierta, accesible.”

	La empresa me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes en el trabajo.		La empresa me comunica de forma clara lo que espera de mi trabajo.		Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe sobre el trabajo y recibir una respuesta directa.		En la empresa resulta accesible y fácil de hablar con los superiores.		La empresa nos informa claramente de los asuntos importantes que nos interesan.	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Casi siempre no es cierto	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3.6
Frecuentemente no es cierto	1	3.6	0	0	0	0	0	0	1	3.6
A veces no es cierto / A veces es cierto	6	21.4	2	7.1	3	10.7	2	7.1	7	25
Frecuentemente es cierto	12	42.9	16	57.1	7	25	11	39.3	11	39.3
Casi siempre es cierto	9	32.1	10	35.7	18	64.3	15	53.6	8	28.6
Total	28	100	28	100	28	100	28	100	28	100

Nota: Elaboración propia.

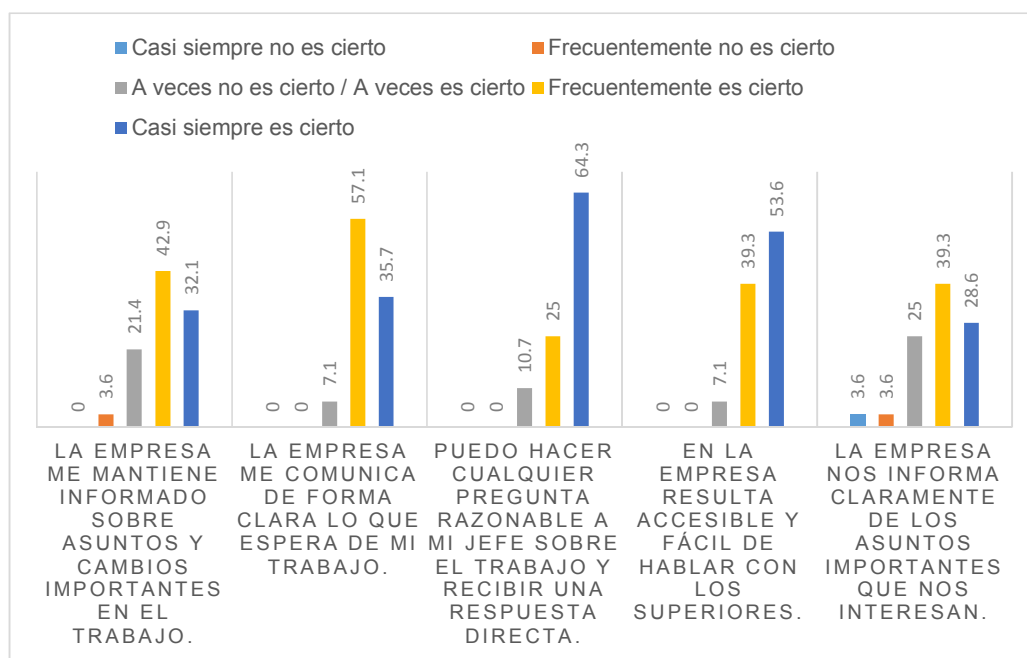


Gráfico N°01. Dimensión “Credibilidad”: Sub-indicador (%) “Comunicación abierta y accesible.”

Interpretación:

En la tabla 14 y gráfico 01 se puede apreciar que tres de las preguntas mantienen porcentajes altos (sobre 50%) en la alternativa 5 de calificación (casi siempre es cierto), 64.3%, 57.6% y el 53.6% para el porcentaje más alto es para la pregunta “Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe sobre el trabajo y recibir una respuesta directa”, seguido por “la empresa nos comunica de forma clara lo que espera de mi trabajo” y por último “en la empresa resulta accesible y fácil de hablar con los superior”. Los demás mantienen un valor de 4 en su mayoría porcentual.

Estos valores positivos se deben a que es una empresa familiar según el Ittisconsulting (2018) las empresas familiares buscan la trasmisión de valores familiares no solo a las siguientes generaciones sino también a cada uno de sus miembros, por lo que se puede apreciar la cercanía de los trabajadores con los superiores en Corsa.

Tabla N° 15
Dimensión “Credibilidad”: Sub-indicador “Coordinar recursos humanos y materiales.”

	La empresa planifica, organiza y coordina los tiempos de trabajo de sus colaboradores.		La empresa conduce bien las áreas.		Cuando las personas cambian de función o área se les ayuda en su adaptación.		La empresa se comunica conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y cómo podría mejorar.		Tengo confianza en las decisiones que toma la gerencia de mi empresa.		Soy libre de tomar decisiones bajo responsabilidad propia.		La empresa tiene una visión clara de hacia dónde debe ir y cómo lograr que así sea.	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Casi siempre no es cierto	1	3.6	0	0	0	0	2	7.1	0	0	2	7.1	0	0
Frecuentemente no es cierto	1	3.6	2	7.1	1	3.6	3	10.7	0	0	2	7.1	1	3.6
A veces no es cierto / A veces es cierto	5	17.9	6	21.4	3	10.7	8	28.6	5	17.9	9	32.1	4	14.3
Frecuentemente es cierto	14	50	12	42.9	18	64.3	10	35.7	12	42.9	9	32.1	12	42.9
Casi siempre es cierto	7	25	8	28.6	6	21.4	5	17.9	11	39.3	6	21.4	11	39.3
Total	28	100	28	100	28	100	28	100	28	100	28	100	28	100

Nota: Elaboración propia.

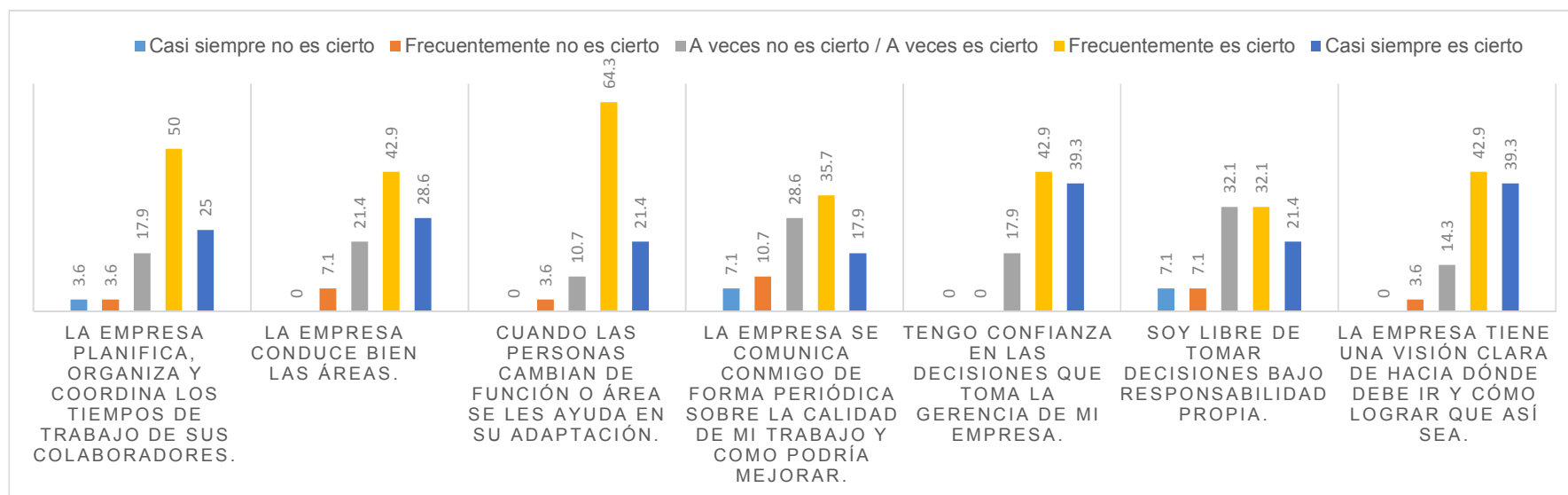


Gráfico N°02. Dimensión “Credibilidad”: Sub-indicador (%) “Coordinar recursos humanos y materiales.”

Interpretación:

En la tabla 15 y gráfico 02, se puede apreciar que las 7 preguntas que contiene el indicador de “Coordinar recursos humanos y materiales” mantienen en su mayoría porcentajes por debajo del 50%, mientras que solamente una de las preguntas está por encima de este con un 64,3%. Ello da entender que los trabajadores de la empresa en cuanto a este indicador, perciben que no satisface del todo lo que la empresa hace para con sus empleados. Esto se relaciona con los resultados de la tabla 14, que indica la falta de un guía por parte de los superiores, lo cual repercute en la poca confianza que sienten los empleados hacia una visión clara de la empresa, así como en aquellas decisiones que los superiores toman a partir de la misma, para acciones y responsabilidades que les dan a sus trabajadores. A pesar de que los trabajadores, confían en sus superiores, estos no están de todo del todo seguros sobre las decisiones actuales y a futuro de la empresa. Además, la carencia de ciertas habilidades de comunicación de los superiores es parte del déficit existente a la hora de poder ejercer una comunicación eficiente de la visión de la empresa.

Tabla N° 16

Dimensión “Credibilidad”: Sub-indicador “Integridad para impulsar la visión.”

	En la empresa los superiores me inspiran a seguir su ejemplo.		La empresa cumple sus promesas y hace lo que dice.		Aquí todos realizan su trabajo y se conduce nuestro departamento de una forma honesta y ética.		Creo que aquí habría un despido masivo sólo como última opción.	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Casi siempre no es cierto	0	0	1	3.6	0	0	6	21.4
Frecuentemente no es cierto	1	3.6	2	7.1	0	0	2	7.1
A veces no es cierto / A veces es cierto	3	10.7	5	17.9	1	3.6	6	21.4
Frecuentemente es cierto	12	42.9	13	46.4	12	42.9	5	17.9
Casi siempre es cierto	12	42.9	7	25	15	53.6	9	32.1
Total	28	100	28	100	28	100	28	100

Nota: Elaboración propia.

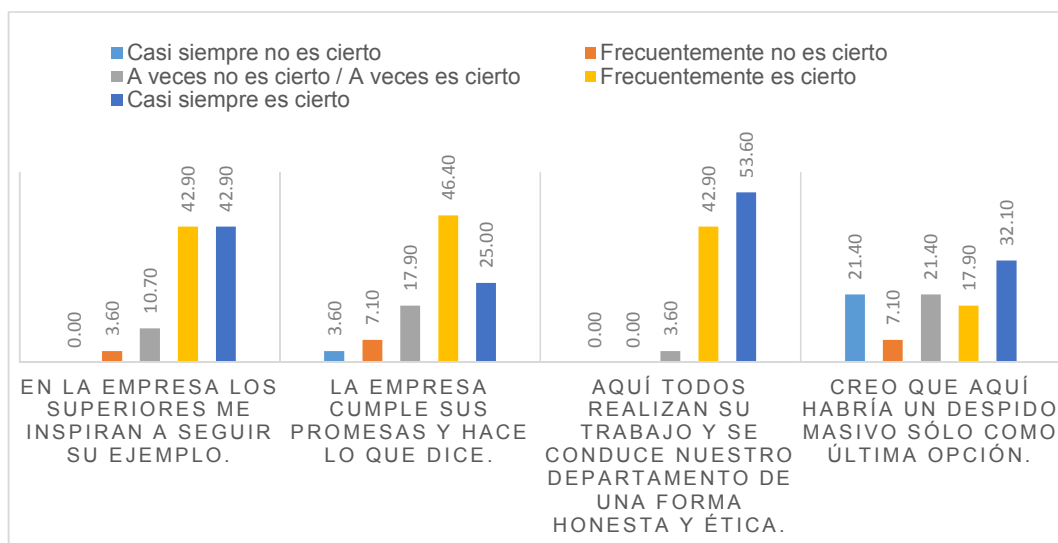


Gráfico N°03. Dimensión “Credibilidad”: Sub-indicador (%) “Integridad para impulsar la visión.”

Interpretación:

Para el caso del siguiente indicador “la integridad para impulsar la visión”, se puede apreciar que, de las 4 preguntas, los valores porcentuales se concentran en su mayoría entre las afirmaciones frecuentemente es cierto y casi siempre es cierto, solo siendo la mayoría absoluta de 53.6% para la pregunta “Aquí todos realizan su trabajo y se conduce nuestro departamento de una forma honesta y ética”.

Según Gubins (2010) gerente general de *Great Place to Work Institute* Perú, una empresa con un buen clima organizacional se define como aquella en la que sus trabajadores creen y confían en sus gerentes, pero también en una en la cual los trabajadores se sienten orgullosos de su trabajo y de la empresa independientemente del trabajo que realizan, por ello el reflejo de la confianza de los trabajadores en los superiores de la empresa Corsa se apoya en el orgullo que estos sienten por la empresa.

Tabla N° 17

Dimensión "Respeto": Sub-indicador "Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional."

	La empresa me ofrece capacitaciones y otras formas de desarrollo que ayudan a mi crecimiento laboral.		Me brindan las herramientas, recursos y equipos necesarios para desempeñar mi trabajo.		La empresa reconoce el esfuerzo y trabajo adicional que yo realizo.		La empresa comprende que puedo cometer "errores involuntarios" al hacer mi trabajo.		Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.		En la empresa son claras las oportunidades de desarrollo profesional.	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Casi siempre no es cierto	3	10.7	1	3.6	0	0	1	3.6	2	7.1	1	3.6
Frecuentemente no es cierto	5	17.9	0	0	4	14.3	0	0	4	14.3	0	0
A veces no es cierto / A veces es cierto	10	35.7	2	7.1	6	21.4	5	17.9	9	32.1	6	21.4
Frecuentemente es cierto	8	28.6	17	60.7	13	46.4	16	57.1	10	35.7	16	57.1
Casi siempre es cierto	2	7.1	8	28.6	5	17.9	6	21.4	3	10.7	5	17.9
Total	28	100	28	100	28	100	28	100	28	100	28	100

Nota: Elaboración propia.

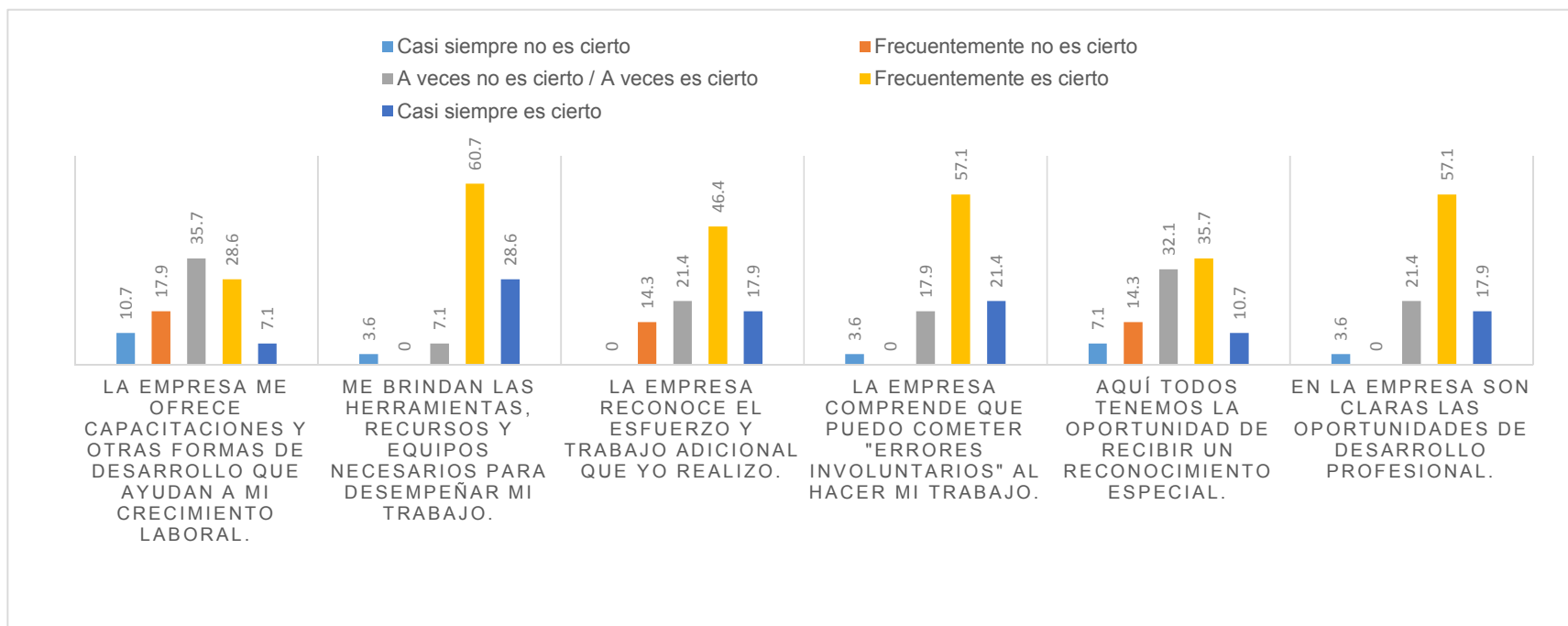


Gráfico N°04. Dimensión “Respeto”: Sub-indicador (%) “Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional.”

Interpretación:

En la tabla 17 y gráfico 04 se puede apreciar que el indicador “Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional” son 3 preguntas con una calificación “frecuentemente es cierto” superior al 50%. Las demás preguntas varían entre los valores de 3 y 4, por lo que se considera que este indicador, tiene la menor valoración en la dimensión de respeto, teniendo en cuenta que valores menores a 4 dan cuenta a ciertos déficits en el clima organizacional. Se infiere que la empresa no presta atención a la formación y crecimiento laboral de sus empleados, así como el descuido de reconocimiento en cuanto al trabajo realizado por los mismos, lo cual puede ocasionar cierta desmotivación en los trabajadores y que estos no se sientan confiablemente respaldados por la empresa. Esto último se relaciona con la falta de dirección de la empresa, ya que no ayuda a que los empleados sepan hacia donde deben dirigir sus esfuerzos para así recibir un estímulo positivo por parte de sus superiores y de la empresa misma.

Tabla N° 18

Dimensión “Respeto”: Sub-indicador “Participación en decisiones relevantes.”

	La empresa incentiva, considera y responde de forma sincera a nuestras sugerencias e ideas.		La empresa nos involucra en las decisiones relevantes con respecto a nuestras actividades o ambiente de trabajo.	
	#	%	#	%
Casi siempre no es cierto	0	0	0	0
Frecuentemente no es cierto	1	3.6	2	7.1
A veces no es cierto / A veces es cierto	4	14.3	4	14.3
Frecuentemente es cierto	16	57.1	16	57.1
Casi siempre es cierto	7	25	6	21.4
Total	28	100	28	100

Nota: Elaboración propia.

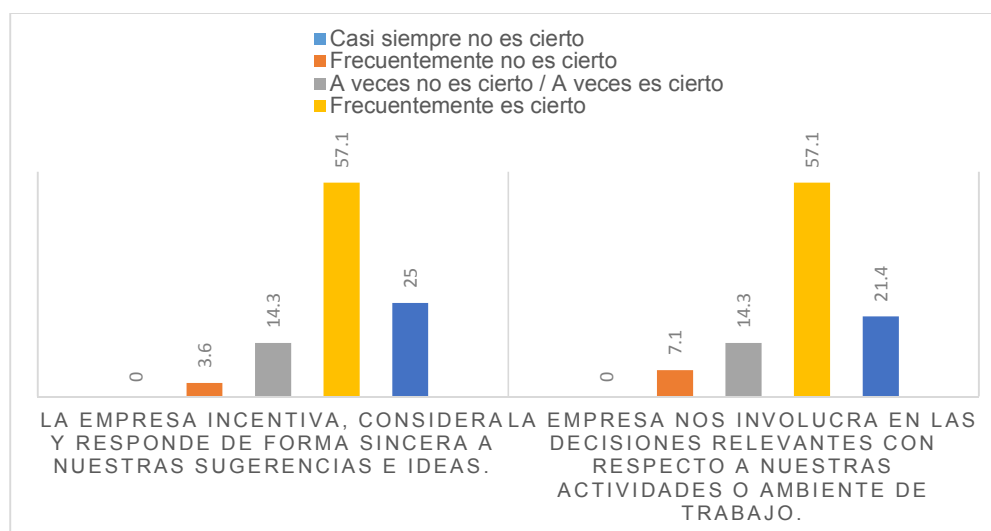


Gráfico N°05. Dimensión “Respeto”: Sub-indicador (%) “Participación en decisiones relevantes.”

Interpretación:

Se puede apreciar en la tabla 18 y gráfico 05 que el 57.1 % de los colaboradores de Corsa opinan que es cierto que la empresa los incentiva, involucra y considera dentro de las decisiones relevantes de la empresa. Mientras que solo el 3.6% considera que la empresa no incentiva ni considera sus ideas para decisiones relevantes de la empresa. Según Gubbins (2010) para que las tres dimensiones del

Great Place to Work puedan crear confianza en una empresa necesitan de credibilidad, respeto e imparcialidad, y estas están estrechamente relacionadas a las condiciones y capacidades de los líderes, que son aquellas personas que tienen gente a su cargo, solo teniendo un buen liderazgo se pueden obtener dichos resultados.

Tabla N° 19

Dimensión “Respeto”: Sub-indicador “Cuidado íntegro de los empleados.”

	A las personas se les anima a que equilibren el trabajo con su vida personal.		La empresa demuestra interés en mí; como persona y como trabajador.		La empresa me ofrece beneficios adicionales.		La empresa respeta a cada trabajador.		Puedo tomarme tiempo libre de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal.	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Casi siempre no es cierto	1	3.6	1	3.6	2	7.1	0	0	1	3.6
Frecuentemente no es cierto	1	3.6	0	0	5	17.9	0	0	1	3.6
A veces no es cierto / A veces es cierto	7	25	5	17.9	7	25	2	7.1	3	10.7
Frecuentemente es cierto	12	42.9	12	42.9	11	39.3	10	35.7	12	42.9
Casi siempre es cierto	7	25	10	35.7	3	10.7	16	57.1	11	39.3
Total	28	100	28	100	28	100	28	100	28	100

Nota: Elaboración propia.

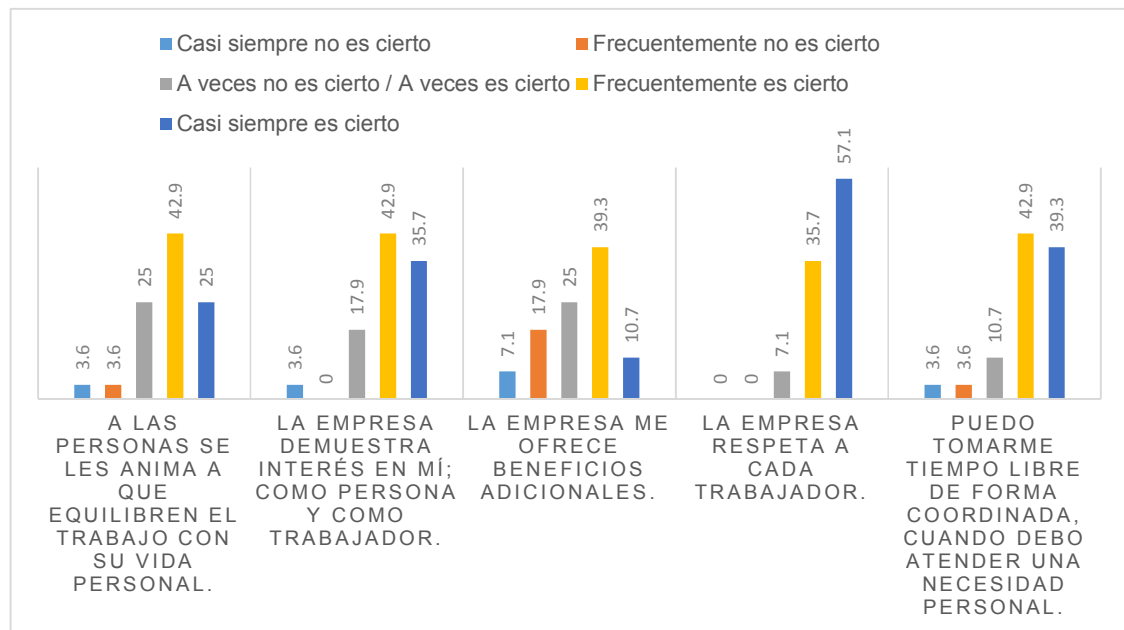


Gráfico N°06. Dimensión “Respeto”: Sub-indicador (%) “Cuidado íntegro de los empleados.”

Interpretación:

Para el último indicador de respeto, “cuidado íntegro de los empleados” se establecieron 5 preguntas. La pregunta con mayor puntaje porcentual es la siguiente: “la empresa respeta a cada trabajador” calificada con “casi siempre es cierto” con un puntaje de 5. Así mismo, dos de los colaboradores afirman que la empresa no ofrece los suficientes beneficios adicionales, siendo este un representativo del 7.1 % de la población. Según Tamashiro (2018) los aspectos que salen a la luz de manera recurrente son estudios de investigación de clima organizacional en empresa familiares, es la baja satisfacción respecto de sus remuneraciones, ya que son diferencialmente menores a las que exhiben en las grandes empresas. Así mismo, sostiene que muchos de estos casos responden a una deficiente comunicación acerca de las alternativas que la empresa ofrece, es decir que la empresa no comunica con claridad cómo obtener dichos beneficios. Lo mencionado por Tamashiro refleja el problema actual en Corsa, que es la falta de una comunicación clara, por canales formales.

Tabla N° 20

Dimensión “Imparcialidad”: Sub-indicador “Equidad en términos de recompensa y esfuerzo.”

	La empresa maneja los pagos salariales de manera transparente y justa.		La empresa reparte sus ganancias de manera justa y equitativa.		Recibo reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.	
	#	%	#	%	#	%
Casi siempre no es cierto	0	0	2	7.1	1	3.6
Frecuentemente no es cierto	0	0	4	14.3	3	10.7
A veces no es cierto / A veces es cierto	3	10.7	8	28.6	12	42.9
Frecuentemente es cierto	14	50	8	28.6	10	35.7
Casi siempre es cierto	11	39.3	6	21.4	2	7.1
Total	28	100	28	100	28	100

Nota: Elaboración propia.

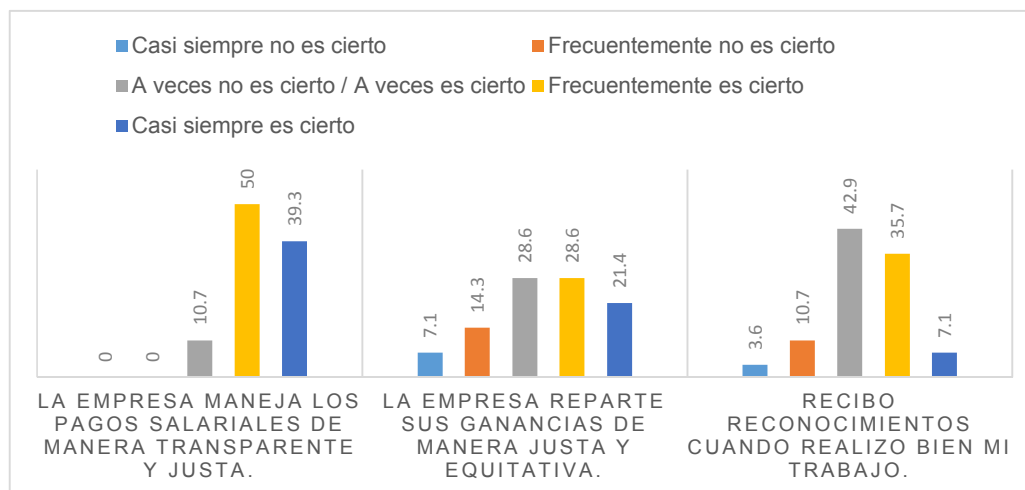


Gráfico N°07. Dimensión “Imparcialidad”: Sub-indicador (%) “Equidad en términos de recompensa y esfuerzo.”

Interpretación:

La dimensión de imparcialidad, muestra en su primer indicador “Equidad en términos de recompensa y esfuerzo” la mayor calificación entre “frecuentemente es cierto” y “a veces no es cierto/ a veces es cierto” con un puntaje de 4 y 3

respectivamente. Por lo que se puede concluir que existe cierta inconformidad al respecto, específicamente en temas relacionados con la repartición justa de las ganancias propias de la empresa. De acuerdo a Escalante (2010) gerente de Kimberly-Clark Perú, un buen clima organizacional depende de la calidad de liderazgo y un punto a resaltar para la obtención de este, es identificar el perfil de su gente y sus necesidades como grupo. Corsa, al no conocer del todo dichas características, no logra enfocar sus sistemas de compensaciones, beneficios y reconocimientos de manera clara hacia los trabajadores.

Tabla N° 21

Dimensión “Imparcialidad”: Sub-indicador “Ausencia de favoritismo al contratar, promover.”

	Las promociones de personal son transparentes, objetivas y justas.		La empresa trata a sus colaboradores sin preferencias.		En la empresa las personas hablan bien de los demás.		Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Casi siempre no es cierto	4	14.3	0	0	2	7.1	0	0
Frecuentemente no es cierto	1	3.6	0	0	1	3.6	0	0
A veces no es cierto / A veces es cierto	2	7.1	9	32.1	4	14.3	1	3.6
Frecuentemente es cierto	14	50	10	35.7	14	50	15	53.6
Casi siempre es cierto	7	25	9	32.1	7	25	12	42.9
Total	28	100	28	100	28	100	28	100

Nota: Elaboración propia.

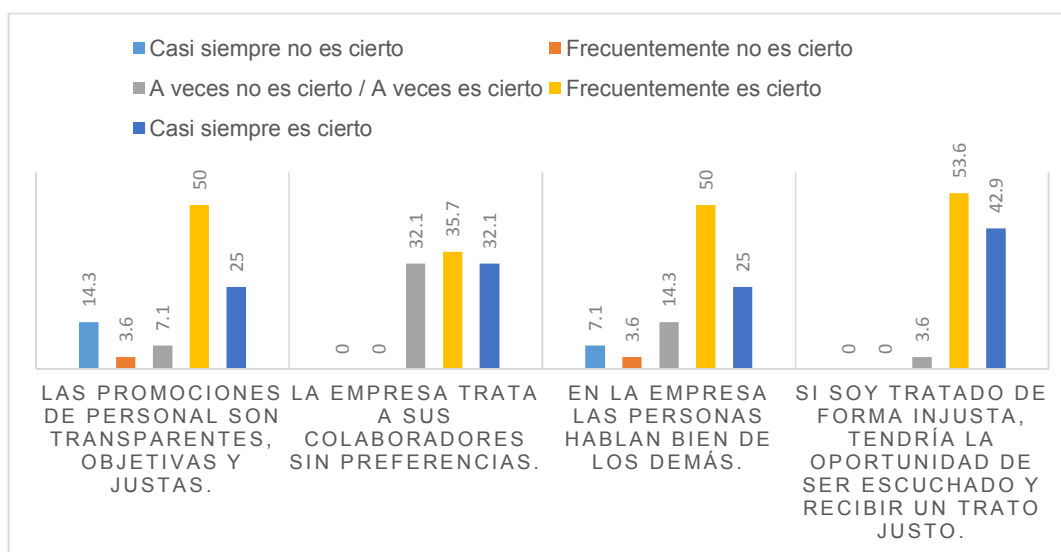


Gráfico N°08. Dimensión “Imparcialidad”: Sub-indicador (%) “Ausencia de favoritismo al contratar, promover.”

Interpretación:

La calificación de 4 es constante en el indicador de “Ausencia de favoritismo al contratar o promover”, quizá por la propia organización (empresa familiar con menos de 30 empleados) es que se puede ver este tipo resultados. Las promociones no tienen lugar dentro de la empresa, dado que la cantidad de puestos y áreas en la misma no amerita cambios constantes.

Tabla N° 22
Dimensión “Imparcialidad”: Sub-indicador “Ausencia de discriminación.”

	Recibo buen trato independientemente de mi posición en la empresa.		Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad, raza y/o sexo.		Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual y condición socioeconómica.	
	#	%	#	%	#	%
Casi siempre no es cierto	1	3.6	0	0	0	0
Frecuentemente no es cierto	0	0	0	0	0	0
A veces no es cierto / A veces es cierto	2	7.1	1	3.6	2	7.1
Frecuentemente es cierto	14	50	10	35.7	9	32.1
Casi siempre es cierto	11	39.3	17	60.7	17	60.7
Total	28	100	28	100	28	100

Nota: Elaboración propia.

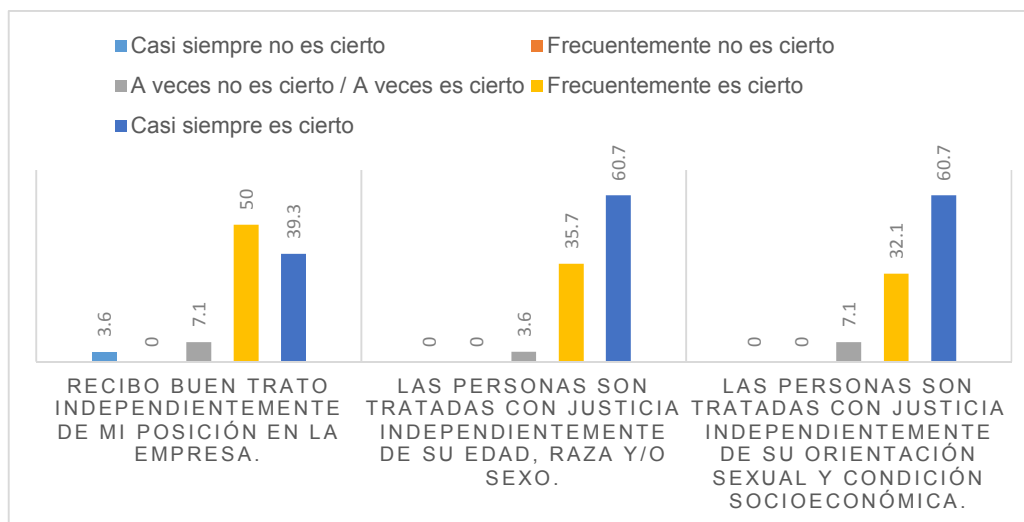


Gráfico N°09. Dimensión “Imparcialidad”: Sub-indicador (%) “Ausencia de discriminación.”

Interpretación:

Para el caso de “Ausencia de discriminación” se aprecia que dos de las tres preguntas mantienen una mayoría de 60.7%, en relación a “casi siempre es cierto”, mientras que una de ellas mantiene su mayoría de 50% en la calificación de 4. Según

Gubbins (2018), la imparcialidad recoge la apreciación del colaborador sobre el desempeño de la empresa para con el colaborador, dando lugar a un buen clima organizacional. Así mismo, dicha dimensión va de la mano con el hecho de tener líderes dirigiendo la empresa a pesar de no tener todas las habilidades del mismo, por la falta de capacitación en el tema.

Tabla N° 23

Dimensión "Orgullo": Sub-indicador "Orgullo por el desempeño personal, por el equipo, por logros individuales y de equipo."

	Mi participación a través de mi trabajo en la empresa es importante.		Mi trabajo tiene un significado especial, este no es un trabajo más.		Me siento orgulloso cuando mi equipo de trabajo logra los objetivos trazados.		Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo.	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Casi siempre no es cierto	1	3.6	1	3.6	0	0	2	7.1
Frecuentemente no es cierto	0	0	0	0	0	0	0	0
A veces no es cierto / A veces es cierto	4	14.3	3	10.7	2	7.1	3	10.7
Frecuentemente es cierto	11	39.3	12	42.9	10	35.7	15	53.6
Casi siempre es cierto	12	42.9	12	42.9	16	57.1	8	28.6
Total	28	100	28	100	28	100	28	100

Nota: Elaboración propia.

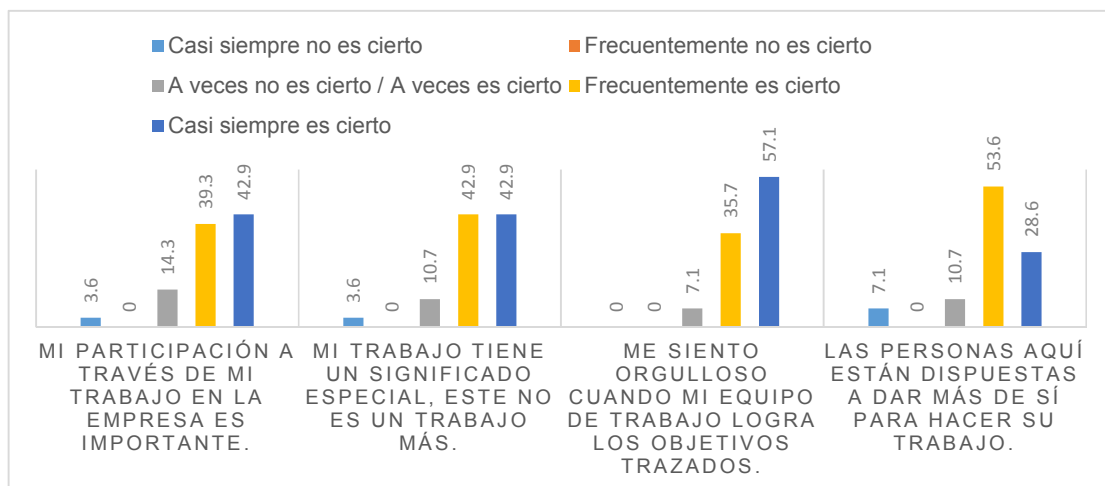


Gráfico N°10. Dimensión “Orgullo”: Sub-indicador (%) “Orgullo por el desempeño personal, por el equipo, por logros individuales y de equipo.”

Interpretación:

Para el caso de “Orgullo por el desempeño personal, por el equipo, por logros individuales y de equipo”, se puede ver que los valores resultantes fueron entre 4 y 5, en su mayoría absolutos. Se deduce que la gran mayoría de los empleados siente orgullo por pertenecer a la empresa, tanto a nivel grupal, individual como organizacional. Los trabajadores sin embargo, podrían disfrutar de su trabajo y sentirse más orgullosos del mismo si es que supieran hacia donde orientar nuevamente sus esfuerzos, mediante un guía y clara visión de la empresa, algo que no se está logrando.

Tabla N° 24
Dimensión “Orgullo”: Sub-indicador “Orgullo por la empresa.”

	Quiero desarrollarme personal y profesionalmente en esta empresa.		Estoy orgulloso de trabajar aquí.		A mis compañeros del área les gusta su trabajo.		Los clientes están muy satisfechos con los servicios/productos que reciben de la empresa.		El servicio que proporciona la empresa ahora a los clientes ha mejorado.		Para la empresa, un compromiso adquirido con un cliente se convierte en una prioridad para todos.	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Casi siempre no es cierto	0	0	0	0	1	3.6	0	0	0	0	0	0
Frecuentemente no es cierto	0	0	0	0	1	3.6	0	0	0	0	1	3.6
A veces no es cierto / A veces es cierto	3	10.7	1	3.6	4	14.3	4	14.3	4	14.3	4	14.3
Frecuentemente es cierto	14	50	15	53.6	14	50	16	57.1	17	60.7	14	50
Casi siempre es cierto	11	39.3	12	42.9	8	28.6	8	28.6	7	25	9	32.1
Total	28	100	28	100	28	100	28	100	28	100	28	100

Nota: Elaboración propia.

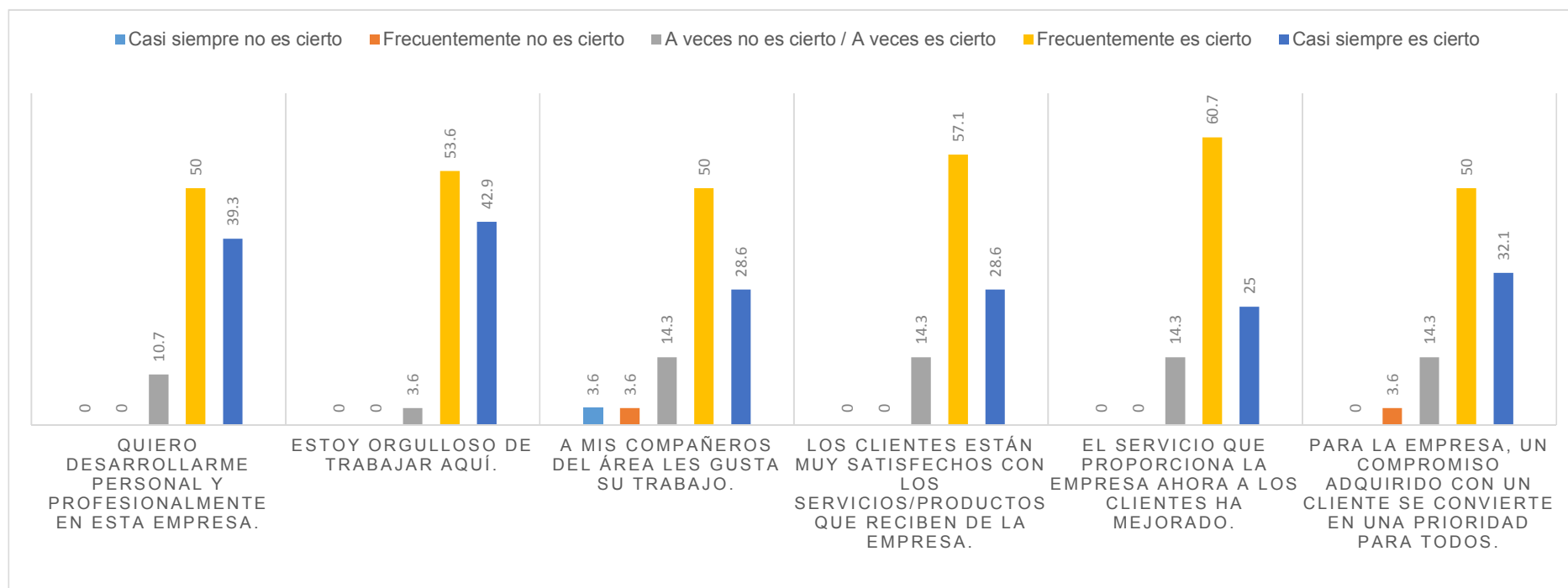


Gráfico N°11. Dimensión “Orgullo”: Sub-indicador (%) “Orgullo por la empresa.”

Interpretación:

Para el caso del indicador “Orgullo por la empresa”, se considera que mantienen resultados de 4 y 5, inclusive 3 de las 6 preguntas mantienen resultados superiores al 50%. Por lo que, al igual que el anterior sub-indicador, se puede inferir que el orgullo por la empresa se encuentra presente en los colaboradores de Corsa además de ser esta la dimensión con los mejores resultados. Así mismo este resultado influye mucho en el tipo de negocio familiar, los trabajadores se sienten identificados con la empresa y la trasmisión de este sentir permite que los nuevos integrantes afiancen este tipo de relación.

Tabla N° 25

Dimensión “Camaradería”: Sub-indicador “Posibilidad de ser auténtico.”

	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	
	#	%
Casi siempre no es cierto	0	0
Frecuentemente no es cierto	0	0
A veces no es cierto / A veces es cierto	2	7.1
Frecuentemente es cierto	12	42.9
Casi siempre es cierto	14	50
Total	28	100

Nota: Elaboración propia.

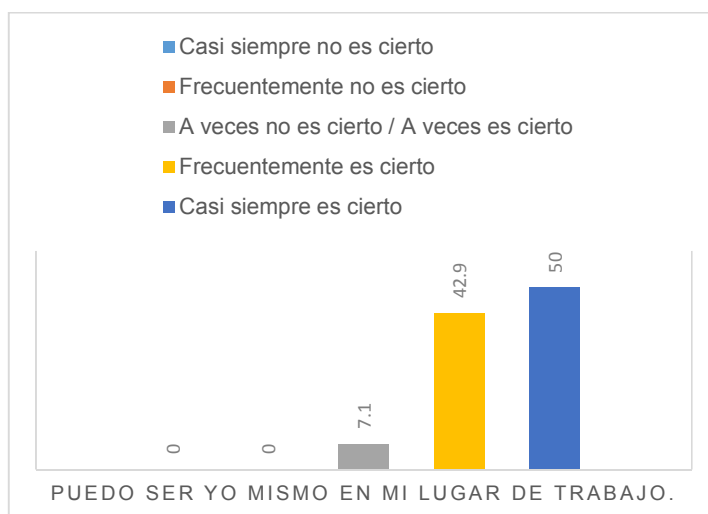


Gráfico N°12. Dimensión “Camaradería”: Sub-indicador (%) “Posibilidad de ser auténtico.”

Interpretación:

Para el caso de camaradería, relacionado al indicador de “Posibilidad de ser auténtico”, se puede ver que la mayoría mantiene un porcentaje superior a 90% entre 4 y 5 puntos. El poder sentirse libre dentro de la empresa es un trabajo de confianza y comunicación dentro de la misma, teniendo en cuenta que esto aporta autoestima positiva, seguridad y motivación.

Tabla N° 26
Dimensión “Camaradería”: Sub-indicador “Atmósfera socialmente amigable.”

	La empresa es un lugar agradable, entretenido y cálido para trabajar.		Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar.	
	#	%	#	%
Casi siempre no es cierto	0	0	0	0
Frecuentemente no es cierto	0	0	0	0
A veces no es cierto / A veces es cierto	4	14.3	2	7.1
Frecuentemente es cierto	14	50	17	60.7
Casi siempre es cierto	10	35.7	9	32.1
Total	28	100	28	100

Nota: Elaboración propia.

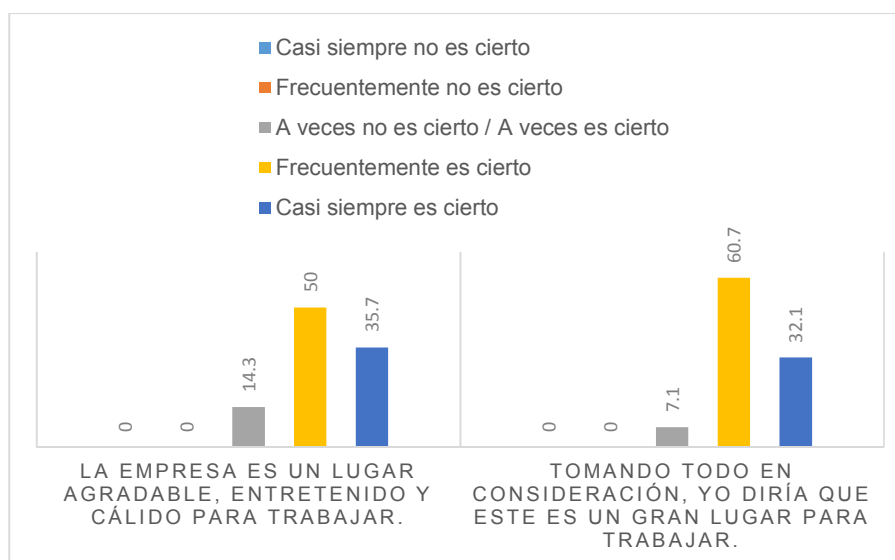


Gráfico N°13. Dimensión “Camaradería”: Sub-indicador (%) “Atmósfera socialmente amigable.”

Interpretación:

Para el caso de camaradería en su segundo indicador “Atmósfera socialmente amigable”, se asociaron 2 preguntas, las mismas que fueron calificadas con “frecuentemente es cierto”, por lo que se puede decir que los colaboradores consideran a Corsa como un lugar agradable y cálido para trabajar y que además podrían calificar a la empresa como un “gran lugar para trabajar”. Así mismo dicho indicador no cuenta con calificaciones menores a 3, por lo que resulta ser muy favorable.

Tabla N° 27
Dimensión “Camaradería”: Sub-indicador “Sentido de familia y equipo.”

	Aquí celebramos eventos especiales.		Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo ya que puedo contar con la ayuda de mis compañeros.	
	#	%	#	%
Casi siempre no es cierto	1	3.6	1	3.6
Frecuentemente no es cierto	4	14.3	1	3.6
A veces no es cierto / A veces es cierto	7	25	1	3.6
Frecuentemente es cierto	10	35.7	12	42.9
Casi siempre es cierto	6	21.4	13	46.4
Total	28	100	28	100

Nota: Elaboración propia.

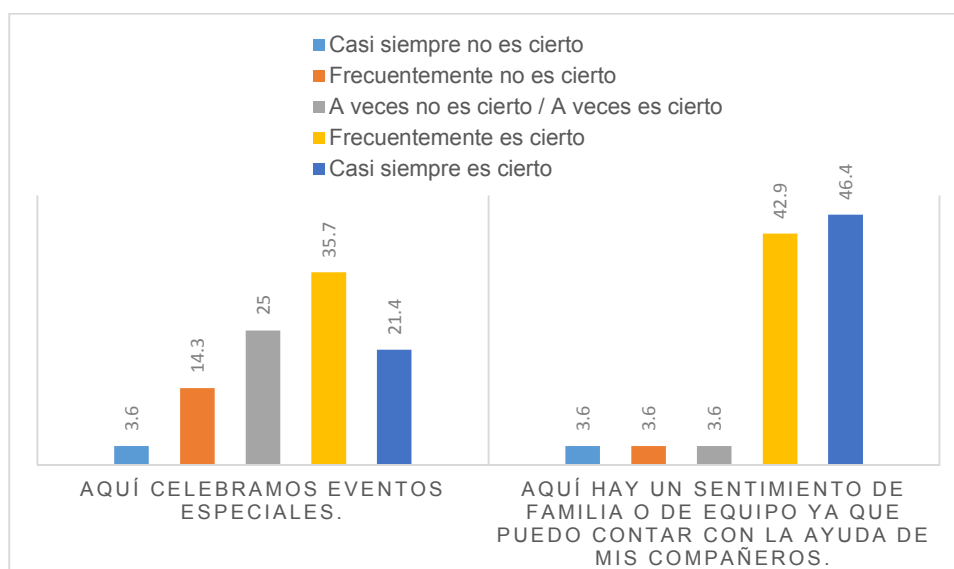


Gráfico N°14. Dimensión “Camaradería”: Sub-indicador (%) “Sentido de familia y equipo.”

Interpretación:

En la tabla 27 y gráfico 14, se aprecia el último indicador de la dimensión camaradería donde se mantiene la tendencia a una alta calificación de puntajes entre 4 y 5 para la pregunta “Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo ya que puedo contar con la ayuda de mis compañeros”. Lo contrario sucede con la pregunta “Aquí celebramos eventos especiales”, ya que está muy dispersa entre los puntajes del 1 al 5. Es importante recalcar que en la medida en la que los colaboradores puedan percibirse como parte de la empresa (dimensión de orgullo) entonces será más fácil

que los mismos mantengan relaciones positivas entre ellos, y Corsa no es ajeno a ello.

Con lo apreciado, en los resultados cuantitativos de los cinco factores, es necesario caracterizar de la población, que, por su tamaño, no se empleará Sturges para intervalos de edad.

Tabla N° 28
Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	19	67.9
Femenino	9	32.1
Total	28	100

Nota: Elaboración propia.

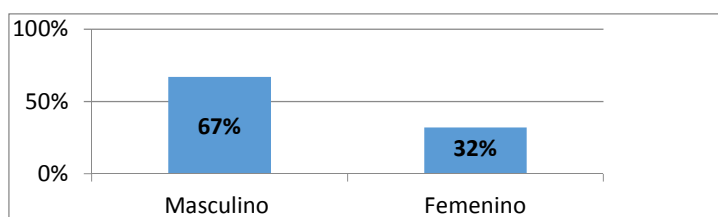


Gráfico N°15. Porcentaje Sexo

Interpretación:

Por la propia naturaleza de la empresa, se puede apreciar que la mayoría es de sexo masculino – 67.9% - mientras que el 32.1% es femenino. Esto se debe claramente al rubro en el que la empresa se desenvuelve; el servicio automotriz de por sí requiere mano de obra en el taller, por lo que usualmente se cuenta con empleados varones en el mercado. La contratación de mujeres se aprecia en el sector administrativo de la empresa (ventas, caja, contabilidad), sin embargo, también se cuenta también en algunas áreas, que no son la de taller, con el trabajo de varones.

Tabla N° 29
Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
19	1	3.6
21	1	3.6
22	2	7.1
24	1	3.6
26	1	3.6
27	2	7.1
30	1	3.6
31	2	7.1
33	1	3.6
35	1	3.6
36	1	3.6
37	1	3.6
38	1	3.6
40	1	3.6
42	3	10.7
43	1	3.6
44	1	3.6
46	1	3.6
47	1	3.6
50	1	3.6
52	1	3.6
54	1	3.6
61	1	3.6
Total	28	100

Nota: Elaboración propia.

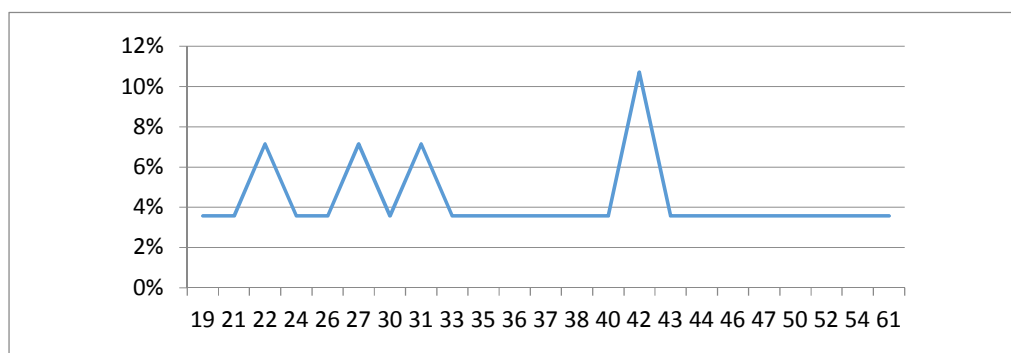


Gráfico N°16. Porcentaje Edad

Interpretación:

Se puede ver que las edades van desde los 19 hasta los 61 años, siendo muy dispersos. Se considera una edad promedio de 36.5 años, con una desviación estándar de 11 años, y una moda de 42 años. Se deduce entonces que en la empresa trabajan en su mayoría adultos. Por política de la empresa los puestos administrativos requieren de experiencia como de estudios sustentados, tal es el motivo por el cual observamos gente adulta en dicho cargo.

Tabla N° 30
Área en la que labora.

Área	Frecuencia	Porcentaje
Taller	15	53.6
Administrativo	11	39.3
Gerencias	2	7.1
Total	28	100

Nota: Elaboración propia.

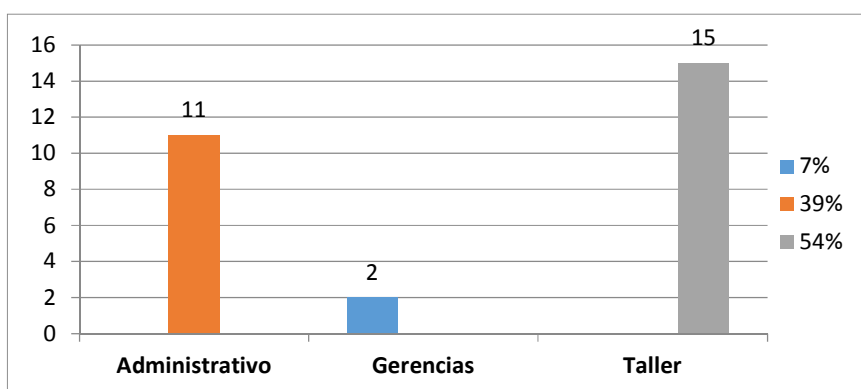


Gráfico N°17. Porcentaje Área en la que labora.

Interpretación:

Dada la naturaleza del negocio existen 3 únicas áreas, el área administrativa, gerencial y taller. La mayoría de los colaboradores labora en área de taller (como ya se ve en la tabla 30, la mayoría del porcentaje de varones se deriva de esta área) seguido por el área administrativa (la cual cuenta con la mayoría de mujeres contratadas) con un 39% respectivamente, el 7% restante se concentra en las gerencias.

Tabla N° 31
Nivel de jerarquía.

Jerarquía	Frecuencia	Porcentaje
Operario	23	82.1
Supervisor / Jefe	3	10.7
Gerencias	2	7.1
Total	28	100

Nota: Elaboración propia.

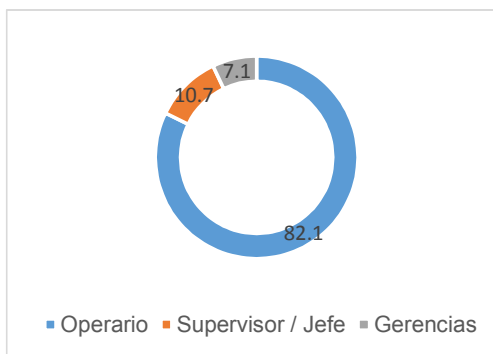


Gráfico N°18. Porcentaje Nivel de jerarquía.

Interpretación:

Se puede apreciar que el nivel jerárquico, la mayoría son operarios/administrativos, dentro de ellos se consideraron operarios de taller y administrativos desempeñando funciones de contabilidad, ventas y caja.

Con la caracterización de la población es necesario considerar los resultados obtenidos dentro de las Medidas de Tendencia Central debido a los tipos de investigación.

Tabla N° 32
Medidas de Tendencia Central de Sub-indicadores por Dimensión.

Dimensión	Indicador	Promedio	Moda	Mediana	DS	Max (con DS)	Min (con DS)
Credibilidad	Comunicación abierta, accesible.	4.06	4	4	0.89	4.95	3.16
	Coordinar recursos humanos y materiales.	3.89	4	4	0.95	4.84	2.94
	Integridad para impulsar la visión.	3.97	5	4	1.13	5.1	2.85
Respeto	Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional.	3.65	4	4	1.01	4.66	2.64
	Participación en decisiones relevantes	3.98	4	4	0.77	4.76	3.21
	Cuidado íntegro de los empleados.	3.93	4	4	1.07	5	2.86
Imparcialidad	Equidad en términos de recompensa y esfuerzo	3.68	4	4	1.03	4.71	2.65
	Ausencia de favoritismo al contratar promover	3.97	4	4	1.01	4.98	2.96
	Ausencia de discriminación.	4.44	5	5	0.72	5.16	3.72
Orgullo	Orgullo por el desempeño personal, por el equipo, por logros individuales y de equipo.	4.21	5	4	0.9	5.12	3.31
	Orgullo por la empresa.	4.14	4	4	0.79	4.93	3.35
Camaradería	Posibilidad de ser auténtico.	4.43	5	4.5	0.63	5.06	3.79
	Atmósfera socialmente amigable.	4.23	4	4	0.63	4.86	3.6
	Sentido de familia y equipo.	3.91	4	4	1.08	4.99	2.83

Nota: Elaboración propia.

Interpretación:

Para el caso de las medidas de tendencia central, se considera los valores que estén en los dos límites, es decir, con desviación estándar, por lo que se podría apreciar que llegan más allá de un valor de 5 y en otros casos hasta un valor de 2. En los siguientes cuadros se puede visualizar mejor los resultados por ítem, con promedios que van desde el más bajo hasta el más alto por factor.

Para la dimensión de Credibilidad se analizaron los siguientes sub-indicadores:

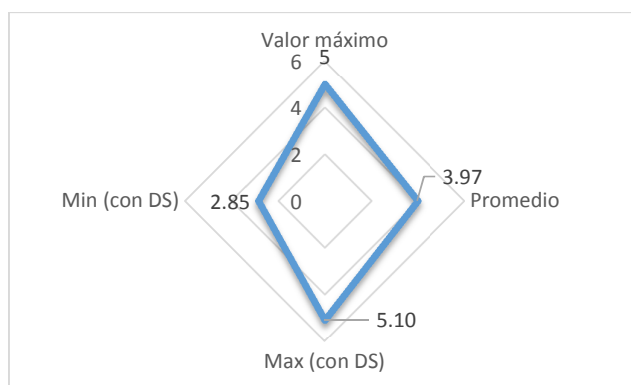


Gráfico N° 19. Dimensión "Credibilidad": Sub-indicador "Integridad para impulsar la visión."

Interpretación:

La integridad para impulsar la visión, mantiene un promedio por debajo de 4, incluso registra valores de 2 y de 5, entonces, se considera dispersa la posición de los trabajadores. Por lo que se debería tomar en cuenta dicho indicador y ahondar en los ítems con menos promedio para dar posibles propuestas de cambios.

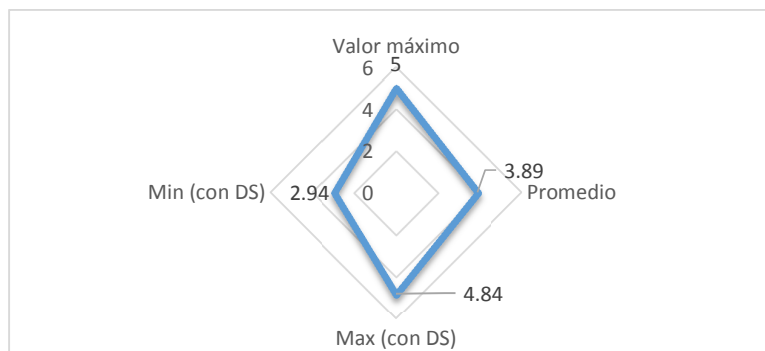


Gráfico N° 20. Dimensión "Credibilidad": Sub-indicador "Coordinar recursos humanos y materiales."

Interpretación:

Las coordinaciones de recursos humanos y materiales, registra también promedios menores de 4, por lo que se debe de considerar cambios para mejorar este ítem que pertenece al factor de credibilidad.

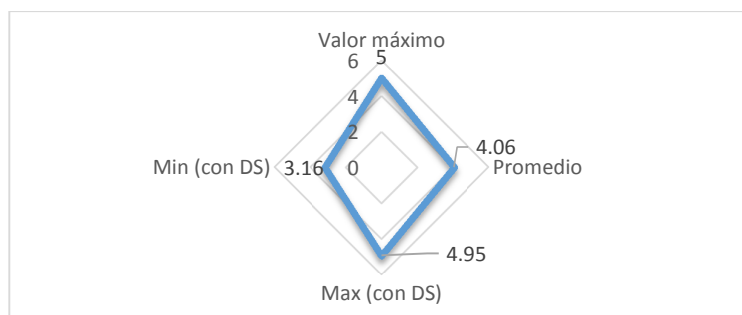


Gráfico N° 21. Dimensión "Credibilidad": Sub-indicador "Comunicación abierta, accesible."

Interpretación:

Para el caso de la comunicación abierta, el indicador registra el promedio más alto para la dimensión de credibilidad, el mismo que registra valores superiores a 4 puntos, y los menores están entre los valores de 3 y 4, por lo que es sesgo es menor.

Como se verá más adelante, estos resultados presentados en forma de sub-indicador y de ítem, dan un resultado por dimensión, que se observará en la parte final del presente capítulo.

Para la dimensión de Respeto se analizaron los siguientes indicadores:

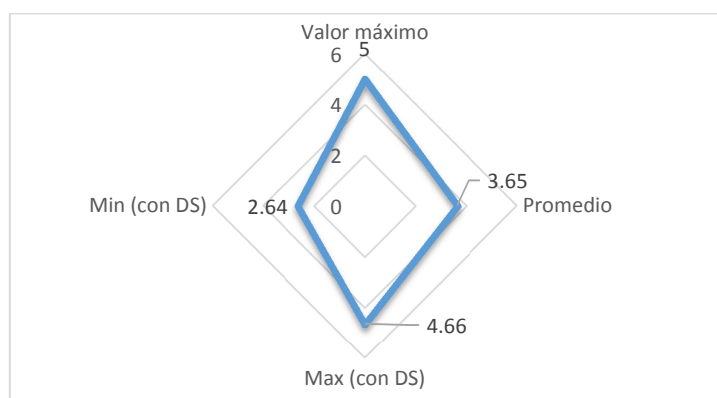


Gráfico N° 22 Dimensión "Respeto": Sub-indicador "Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional."

Interpretación:

Para el caso de respeto, en el sub-indicador de "Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional", se aprecia el promedio más bajo del registro, con un total de 3.65 y los limitantes superior e inferior llegan a 2 y a 4.

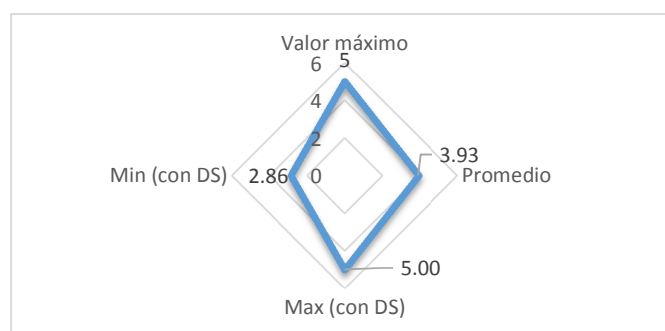


Gráfico N° 23. Dimensión "Respeto": Sub-indicador "Cuidado íntegro de los empleados."

Interpretación:

Para el caso del sub-indicador "Cuidado íntegro de los empleados" se aprecia un promedio de 3, sin embargo, su desviación estándar permite un límite de 2 a 5, por lo que se debe de considerar la revisión de las preguntas (ítems) para poder establecer posibles propuestas de cambio a desarrollar.

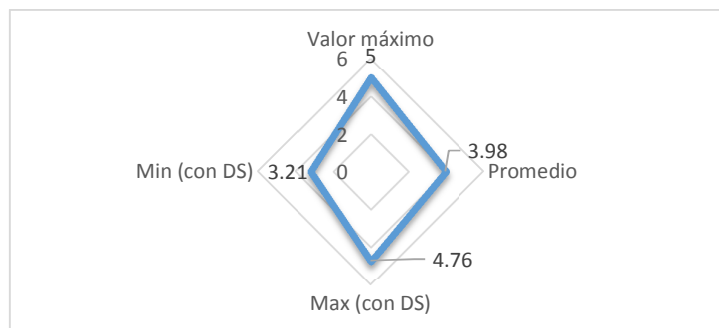


Gráfico N° 24. Dimensión "Respeto": Sub-indicador "Participación en decisiones relevantes."

Interpretación:

Con relación al último sub-indicador para la dimensión de respeto, se mantiene la tendencia de valores menores a 4 en su promedio, pero la desviación estándar da resultados de 3 a 4, por lo cual se deduce que existe deficiencia en la participación de los colaboradores para la toma de decisiones relevantes de la empresa.

Para la dimensión de Imparcialidad se analizaron los siguientes indicadores:

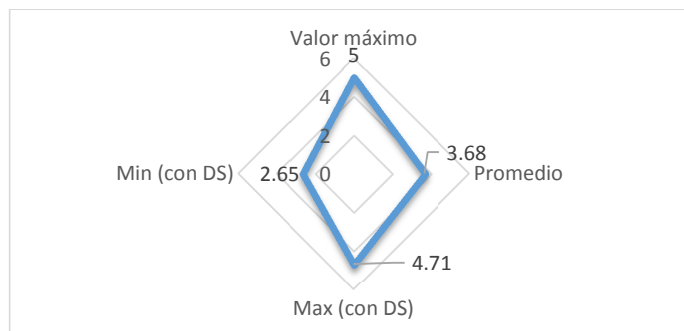


Gráfico N°25. Dimensión "Imparcialidad": Sub-indicador "Equidad en términos de recompensa y esfuerzo."

Interpretación:

La dimensión de imparcialidad, muestra valores promedio de 3, con una desviación estándar que lleva a 2 y 4 como calificación, por lo que se considera que la percepción de los colaboradores de Corsa sobre este sub-indicador no es satisfactoria, por lo que se podría mejorar.

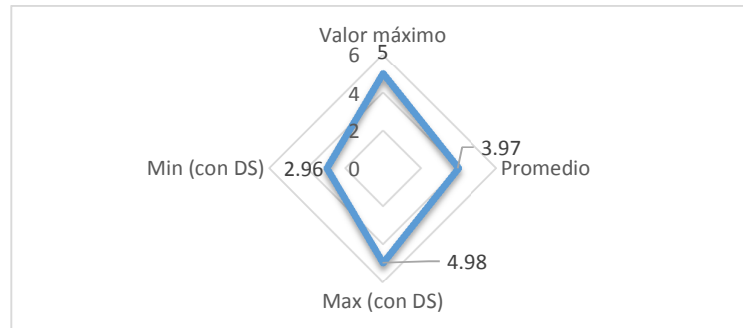


Gráfico N° 26. Dimensión "Imparcialidad": Sub-indicador "Ausencia de favoritismo al contratar, promover."

Interpretación:

Los valores de 3 están dentro del promedio e indican que la ausencia de favoritismo al contratar o promover si existe. Esto se puede apreciar en los resultados de la desviación estándar, que indican valores dispersos entre 2 y 4.

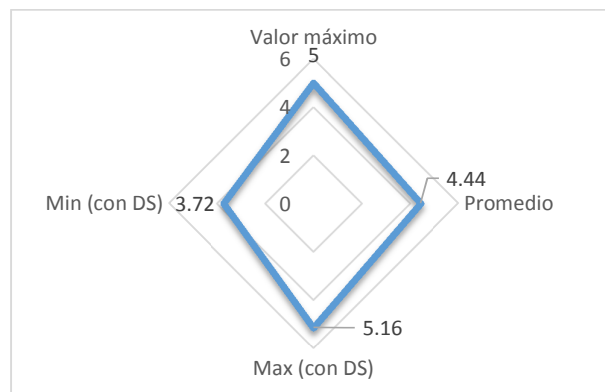


Gráfico N° 27. Dimensión "Imparcialidad": Sub-indicador "Ausencia de discriminación."

Interpretación:

Dentro de la dimensión de imparcialidad, se puede ver que el sub-indicador de "Ausencia de discriminación" mantiene el promedio en 4.44 con una desviación estándar de 3 a 5. A pesar de ello, los resultados indican que la ausencia de discriminación no se mantiene en una sola tendencia, sin embargo se podría descartar este problema dentro de la empresa.

Para la dimensión de Orgullo se analizaron los siguientes indicadores:

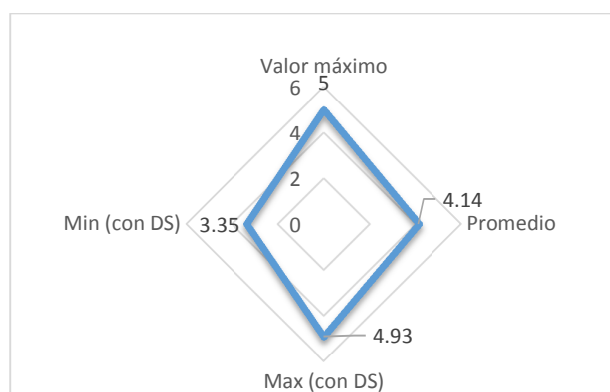


Gráfico N°28. Dimensión "Orgullo": Sub-indicador "Orgullo por la empresa."

Interpretación:

El caso del orgullo por la empresa, mantiene un resultado de 4 como promedio y también en su máximo valor, y como resultado menor un puntaje de 3. Por ello, el orgullo por la empresa se mantiene en tendencia positiva. Es decir, los colaboradores se sienten orgullosos de trabajar para y en Corsa.

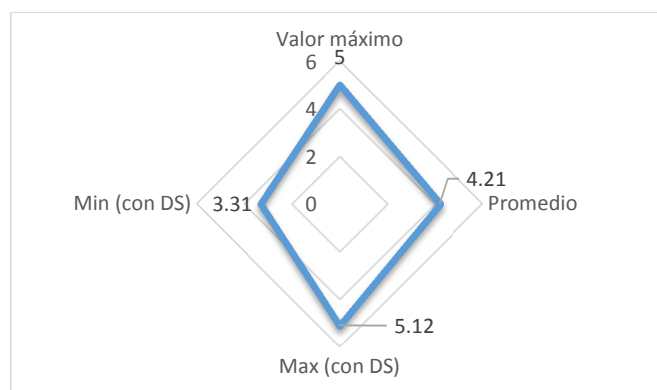


Gráfico N°29. Dimensión "Orgullo": Sub-indicador "Orgullo por el desempeño personal, por el equipo, por logros individuales y de equipo."

Interpretación:

Por último, en el caso de la dimensión de orgullo, por el sub-indicador "Orgullo por el desempeño personal, por el equipo, por los logros individuales y de equipo", mantiene también un valor promedio de 4.21 con una desviación estándar de 3.31 a 5.12. Se considera, que la dispersión en cuanto a la percepción de este indicador, no mantiene una tendencia entre las calificaciones otorgadas.

Entonces para la dimensión de orgullo, los resultados indican que mantiene uno de los niveles más altos en cuanto a promedio, a pesar de presentar dispersiones, las cuales se dan por los jóvenes que ingresan recién a la empresa y no han creado aún un vínculo de identidad con la misma, pero si con el trabajo que desempeñan.

Para la dimensión de Camaradería se analizaron los siguientes indicadores:

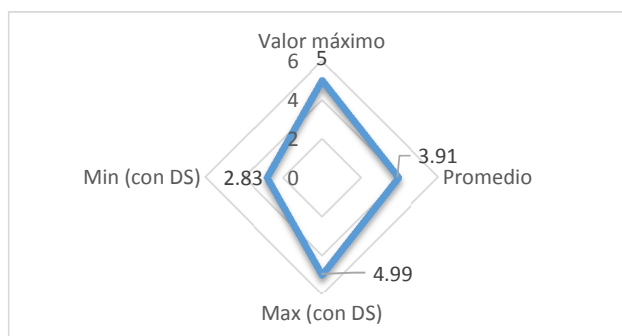


Gráfico N° 30. Dimensión "Camaradería": Sub-indicador "Sentido de familia y equipo."

Interpretación:

En cuanto a la dimensión de camaradería, el sub-indicador "Sentido de familia y equipo" resulta ser el más bajo con un promedio de 3, y una desviación estándar que lleva a 2 y a 4 los resultados. Se concluye que, a pesar de ser una empresa familiar existe alguna falencia que impide que el promedio sea de 5 puntos, por lo que sería importante prestar mayor atención a los ítems relacionados a dicho sub-indicador.

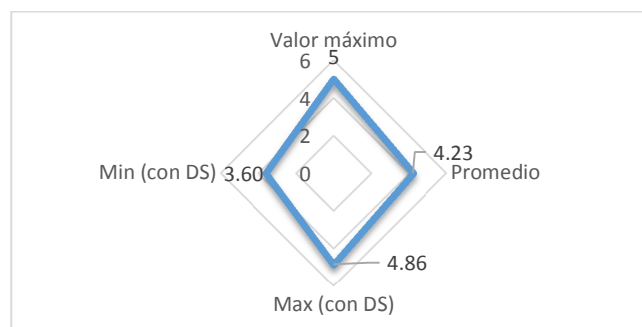


Gráfico N° 31. Dimensión "Camaradería": Sub-indicador "Atmósfera socialmente amigable."

Interpretación:

El sub-indicador sobre "Atmósfera socialmente amigable", se mantiene en valores de 3 y 4 en su desviación estándar, incluyendo el valor promedio en 4, por lo que la tendencia en las respuestas no presenta un mayor sesgo.

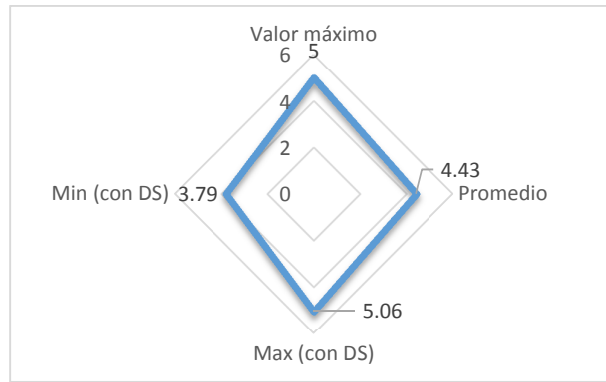


Gráfico N°32. Dimensión "Camaradería": Sub-indicador "Posibilidad de ser auténtico."

Interpretación:

El mayor valor de la dimensión de camaradería, se encuentra en el sub-indicador de "Posibilidad de ser auténtico", por lo que su promedio es 4 y sus valores van de 3 a 5 en cuanto a la desviación estándar.

Con lo revisado en cada uno de los indicadores, es necesario revisar los resultados, en forma de dimensional, para concluir con lo plasmado hasta el momento.

Tabla N° 33
Medidas de Tendencia Central de las Dimensiones

Dimensión	Promedio	Moda	Mediana	DS	Max (con DS)	Min (con DS)
Credibilidad	4.02	4	4	1	4.99	3.05
Respeto	3.81	4	4	1	4.82	2.8
Imparcialidad	4.03	4	4.03	1	5.01	3.04
Orgullo	4.17	4	4	0.8	5.01	3.33
Camaradería	4.14	4	4	0.9	5	3.28

Nota: Elaboración propia.

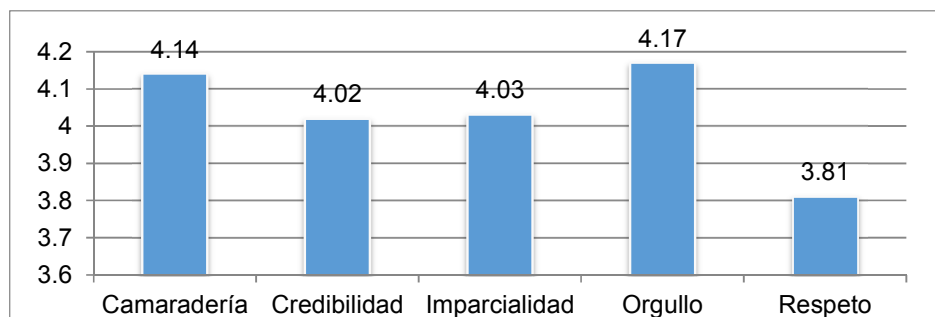


Gráfico N°33. Promedio por dimensión.

Interpretación:

Para concluir con la revisión de los valores por dimensión, se aprecia que los promedios son de 4, menos en la dimensión de respeto, que mantiene un valor de 3.84. En las siguientes figuras se puede apreciar mejor lo plasmado en la tabla anterior.

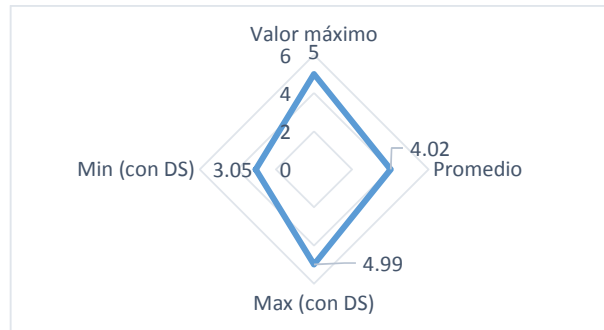


Gráfico N° 34. Medidas de tendencia central de la dimensión “Credibilidad”.

Interpretación:

La credibilidad, tiene un promedio de 4.02, con una desviación estándar que va de 3 a 5, lo cual indica que se debería hacer una revisión a los ítems mostrados y poder revertir el resultado.

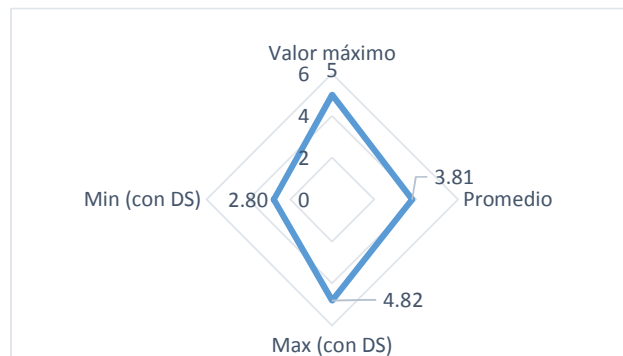


Gráfico N° 35. Medidas de tendencia central de la dimensión “Respeto”.

Interpretación:

La dimensión de respeto es la que presenta los calificativos más bajos, tal cual como se mostraron en los gráficos, por lo que mantiene incluso una desviación estándar con un valor de 2, este es el primero que debería de modificarse, no solo por ser el factor más bajo, sino que por ser un valor (axiológicamente hablando) dentro de los cinco dimensiones.

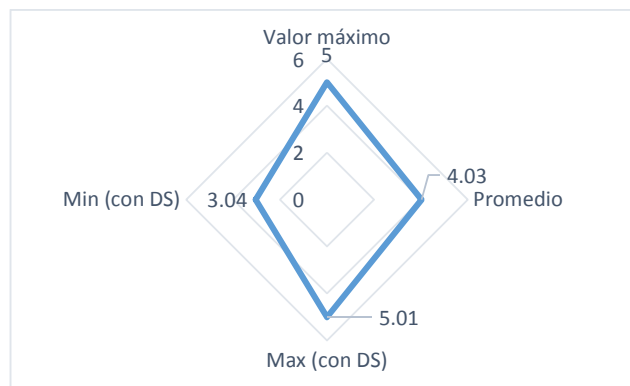


Gráfico N° 36. Medidas de tendencia central de la dimensión “Imparcialidad”.

Interpretación:

Para el caso de la imparcialidad, se mantiene un sesgo mayor a los otros dos factores, dado que su promedio es 4, y llega a valores de 3 y superando el valor de 5. Por lo que se debería prestar mayor atención a los ítems relacionados a dicho indicador, con el fin de comprobar realmente el resultado obtenido.

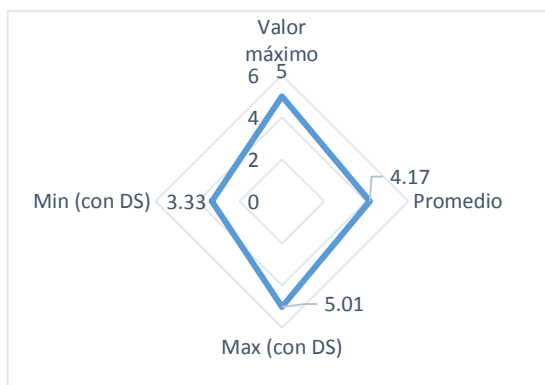


Gráfico N° 37. Medidas de tendencia central de la dimensión “Orgullo”.

Interpretación:

La dimensión de orgullo, es la que mantiene el promedio más alto, sin embargo por la desviación estándar el sesgo es mayor, ya que limita a resultados de 3 y supera el valor de 5, por lo que se debe de revisar aspectos puntuales para una posible modificación y mejora del mismo.

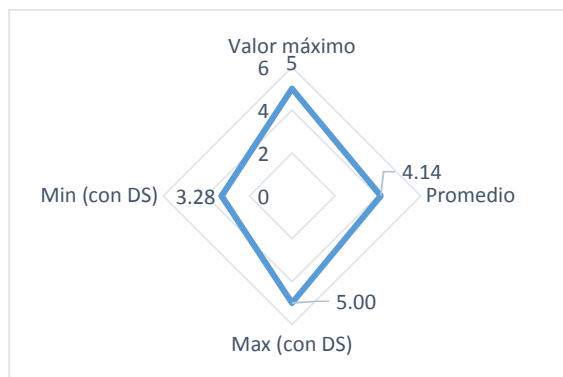


Gráfico N° 38. Medidas de tendencia central de la dimensión "Camaradería".

Interpretación:

Para el caso de esta última dimensión, se puede apreciar, que el promedio está en 4, sin embargo, los valores van de 3 a 5 con la desviación estándar. Se deduce entonces, que se deben considerar el modificar algunos aspectos. Asimismo, se concluye que tanto respeto como camaradería, son indicadores (dimensiones) que incluyen la relación entre personas de la empresa.

2. Resultados del Análisis Cualitativo

Para esta investigación se realizó un análisis cualitativo y descriptivo para conocer y analizar la situación actual del clima organizacional de la empresa Corsa S.A. bajo las cinco dimensiones del modelo *Great Place to Work* ello y con cuya información se podrá realizar el análisis correspondiente y proponer cambios con los cuales la empresa pueda trabajar para mejorar las condiciones del clima organizacional.

Para ello se realizaron 4 entrevistas a los gerentes generales como a los gerentes de nivel medio de la empresa objeto de investigación Corsa S.A.

Para ambos casos se realizaron preguntas generales que incluían información sobre la variable de clima organizacional, seguido por preguntas más específicas acerca de la percepción del clima laboral por sus colaboradores. (Ver en Informes Finales de cada entrevista en el anexo número 04).

Los resultados de este instrumento cualitativo fueron los siguientes:

Para la primera pregunta: ¿Qué entiende por clima organizacional como concepto?

- Los gerentes definen el clima organizacional como la perspectiva de los trabajadores tienen sobre la empresa en la que laboran. Asimismo, este está relacionado directamente con el ambiente de trabajo y relaciones interpersonales que se puedan dar dentro su ambiente laboral, obteniendo percepciones positivas o negativas.

Para la segunda pregunta: ¿Cómo cree que está el clima organizacional en su Empresa? Comente cómo este ha ido evolucionando con el pasar del tiempo.

- En todos los casos, los gerentes consideran que el clima organizacional en líneas generales es bueno y que además si ha mejorado con el pasar de los años. Principalmente lo asocian a que el clima organizacional es una identidad que se transmite de los trabajadores antiguos hacia los nuevos. Sin embargo, mencionan que existen varios aspectos por mejorar como por ejemplo; procesos internos que influirían en la mejora del el clima organizacional y sobretudo la comunicación entre todas las áreas.

Para la tercera pregunta: ¿Han realizado alguna vez algún tipo de estudio sobre clima organizacional en la empresa?

- Los entrevistados respondieron que hasta el momento no se ha realizado ningún tipo de estudio sobre clima organizacional, debido a que se prestó mayor atención a temas relacionados al crecimiento de la empresa y otro tipo de inversiones. Además en este punto resaltaron que para ellos es importante realizar actividades de integración entre los colaboradores de la empresa.

Para la cuarta pregunta: ¿Considera usted que el clima organizacional es una ventaja competitiva? ¿Sí o no? ¿Por qué?

- Los entrevistados consideran que el clima organizacional sí es una ventaja competitiva, ya que permite que los colaboradores se sientan comprometidos y alineados con los objetivos de la empresa. Asimismo, tienen claro que para producir y crecer más, se deben enfocar primeramente en sus trabajadores.

Para la quinta pregunta: ¿Considera que el clima organizacional se ve afectado por problemas de la empresa?

- Dos de los gerentes consideran que el clima se ve afectado por problemas de la empresa en cuanto a una comunicación deficiente y la adaptación para nuevos retos o decisiones de la empresa. Otro de los gerentes y el Presidente de Directorio consideran que el clima organizacional no se ve afectado negativamente, ya que existe una buena comunicación y se trata de superar errores y sacar adelante a la empresa ante una situación complicada.

Para la sexta pregunta: ¿Ha buscado usted mejorar el clima organizacional en la empresa? ¿Qué retos ve a futuro para el clima organizacional? ¿Conoce algún modelo para trabajar el clima organizacional?

- En todos los casos, los gerentes coinciden en que quisieran invertir a futuro en un área de recursos humanos para ayudar a la empresa en temas relacionados al clima organizacional. Por el momento están enfocados en los nuevos proyectos puestos ya en marcha y obtener mayor liquidez. Sin embargo, consideran que sus colaboradores son una parte importante para el desarrollo continuo de la empresa.

Dentro de los resultados de las entrevistas se consideran algunos puntos resaltantes en general como los siguientes:

- A pesar de ser una empresa familiar, en la cual las gerencias mantienen ese vínculo, la percepción que muestra la Gerencia General y la Administrativa, son distintas: la primera considera que la empresa está bien en su clima organizacional y que no hay grandes problemas a ser solucionados, mientras que la segunda hace un análisis en el cual indica la existencia de algunos aspectos en la empresa a los que sí debería prestarse más atención y ser modificados para obtener una mejora. Por lo que se puede notar la falta de comunicación entre las gerencias de la empresa.
- A pesar de los vínculos que se deben dar por la propia organización, estos parecen tener percepciones diferentes, como si se tratase de dos empresas diferentes, sin embargo no se muestra una jerarquía bicéfala, ya que por ordenamiento legal es la Gerencia General, quien tiene el control, a pesar de ello, la mayor experiencia laboral la maneja la Gerencia Administrativa.

3. Discusión de resultados

Se presenta lo siguiente:

Tabla N° 34
Porcentaje del total de indicadores.

	Mayor o igual a 4	Menos de 4
Porcentaje	57%	43%

Nota: Elaboración propia.

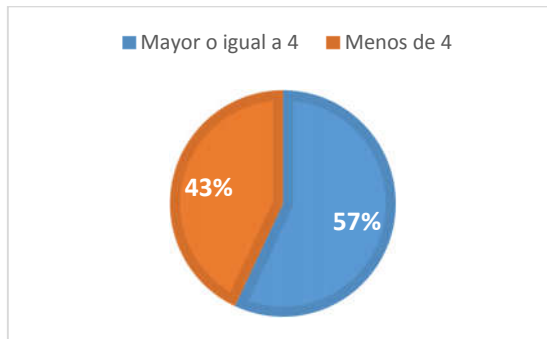


Gráfico N° 39. Porcentaje del total de indicadores.

Corsa mantiene los indicadores en un 57% sobre 4 puntos y un 43% por debajo de los 4 puntos. Entonces existe un clima organizacional que debe de mejorar en casi la mitad de sus aspectos, para que puedan considerar que es un gran lugar para trabajar y desarrollarse como trabajador. A pesar de llegar casi un 60 % de indicadores por encima o igual que 4 puntos, lo cual indicaría que Corsa mantiene un buen clima organizacional, el otro 43% desfavorece este hecho e indica que existen aspectos deficientes (no críticos) los cuales deberían mejorarse para poder obtener así un mayor porcentaje positivo y a favor del desarrollo de la empresa.

Tabla N° 35
Porcentaje por dimensión mayor o igual a 4 y menor a 4 puntos

Dimensión	Mayor o igual a 4	Menos de 4
Credibilidad	56%	44%
Respeto	38%	62%
Imparcialidad	50%	50%
Orgullo	80%	20%
Camaradería	80%	20%

Nota: Elaboración propia.

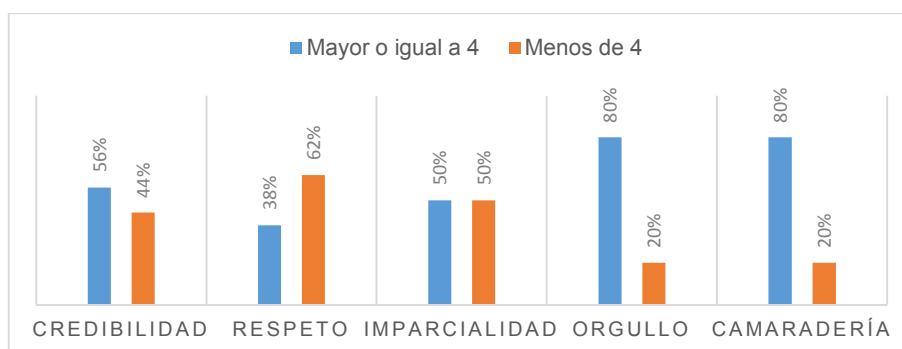


Gráfico N° 40. Porcentaje por dimensión mayor o igual a 4 y menor a 4 puntos.

En la tabla 35 y gráfico 40, se aprecia que las dimensiones con mayores porcentajes superiores a 4 puntos son: Camaradería, Orgullo y Credibilidad, mientras que los menores a 4 puntos son la Imparcialidad y el Respeto, siendo el Respeto es más alarmante. De acuerdo a lo mencionado líneas arriba por Gubbins (2018) la comunicación se basa en tres elementos principales que son la credibilidad, el respeto e imparcialidad, por lo que encontrar dos de estas dimensiones por debajo de los 4 puntos nos indica que la comunicación es deficiente en Corsa. Si bien es cierto el orgullo y camaradería son dimensiones que van de la mano de acuerdo al *Great Place to Work* estás reflejan el buen trabajo en equipo que existe dentro de una organización.

Tabla N° 36
Detalle de porcentaje por sub-indicador mayor o igual a 4 y menor a 4 puntos.

Dimensión	Indicador	Mayor o igual a 4	Menos de 4
Credibilidad	Comunicación abierta accesible.	80%	20%
	Coordinar recursos humanos y materiales.	43%	57%
	Integridad para impulsar la visión.	50%	50%
Respeto	Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional.	17%	83%
	Participación en decisiones relevantes.	50%	50%
	Cuidado íntegro de los empleados.	60%	40%
Imparcialidad	Equidad en términos de recompensa y esfuerzo.	33%	67%
	Ausencia de favoritismo al contratar, promover.	25%	75%
	Ausencia de discriminación.	100%	0%
Orgullo	Orgullo por el desempeño personal, por el equipo, por logros individuales y de equipo.	75%	25%
	Orgullo por la empresa.	83%	17%
Camaradería	Posibilidad de ser auténtico.	100%	0%
	Atmósfera socialmente amigable.	100%	0%
	Sentido de familia y equipo.	50%	50%

Nota: Elaboración propia.

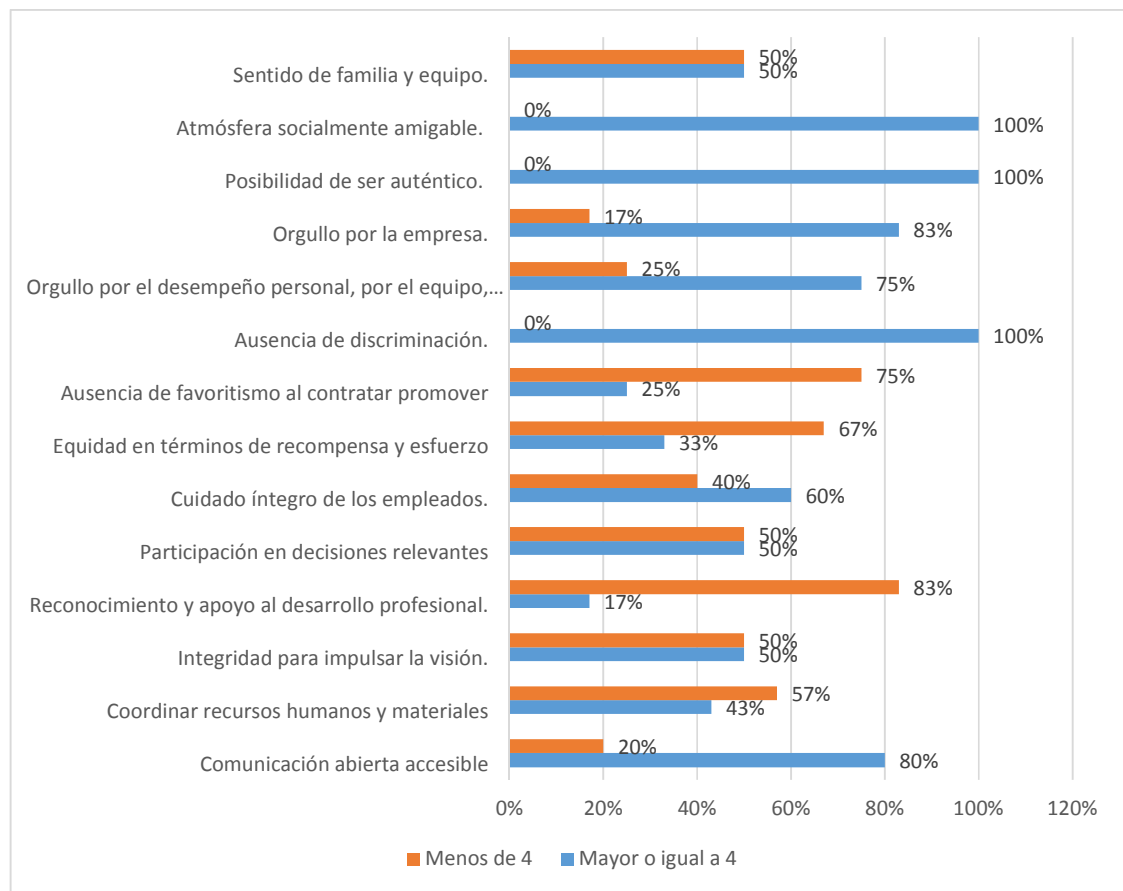


Gráfico N° 41. Detalle de porcentaje por sub-indicador mayor o igual a 4 y menor a 4 puntos.

En la tabla número 36 y gráfico 41 se detallan los sub-indicadores por cada dimensión con el fin de mostrar de manera precisa los puntos débiles de cada dimensión. En cuanto a la coordinación de recursos humanos y materiales existe un 57% por debajo de 4 puntos, esto significa que los controles oficiales para planificar, disponer de los recursos suficientes tanto humanos como materiales se deben distribuir mejor. Esto se debe a no contar con un área específica de recursos humanos donde se tome la debida importancia a los temas referentes de dicha área.

Por otro lado integridad para impulsar la visión también se ha visto deficiente, ya que como se menciona anteriormente existen falencias en cuanto a la comunicación de aspectos relevantes de manera oportuna y clara hacia los trabajadores.

Siendo el respeto la dimensión más contrariada, debido a los sub-indicadores del mismo, mantiene porcentajes que reflejan la realidad sobre el manejo de las empresas familiares, ya que las expectativas salariales muchas veces no son las esperadas por los trabajadores.

En cuanto a imparcialidad a pesar de no ser una empresa que discrimina, los trabajadores perciben que existe favoritismo al contratar y promover como la falta de equidad en términos de recompensa y esfuerzo. Sin embargo, a pesar de que la empresa maneja políticas para la promoción de trabajadores, muchos de los que laboral actualmente no cumplen con todos los requisitos para poder acceder a este, prestándose a la confusión por parte del trabajador.

En cuanto a la dimensión de orgullo y camaradería, se visualizan sub-indicadores por encima 50%, mostrándose el gran trabajo en equipo que se desempeña en Corsa.

Tabla N° 37
Preguntas con puntos iguales o mayores a 4 puntos.

Promedio	Ítem	Pregunta	Leyenda
4.04	P1	La empresa me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes en el trabajo.	C
4.29	P2	La empresa me comunica de forma clara lo que espera de mi trabajo.	C
4.54	P3	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe sobre el trabajo y recibir una respuesta directa.	C
4.46	P4	En la empresa resulta accesible y fácil de hablar con los superiores.	C
4.18	P9	La empresa tiene una visión clara de hacia dónde debe ir y cómo lograr que así sea.	C
4.5	P12	Aquí todos realizan su trabajo y se conduce nuestro departamento de una forma honesta y ética.	C
4.04	P44	Cuando las personas cambian de función o área se les ayuda en su adaptación.	C
4.21	P48	Tengo confianza en las decisiones que toma la gerencia de mi empresa.	C
4.25	P49	En la empresa los superiores me inspiran a seguir su ejemplo.	C
4.11	P13	Me brindan las herramientas, recursos y equipos necesarios para desempeñar mi trabajo.	R
4.04	P16	La empresa incentiva, considera y responde de forma sincera a nuestras sugerencias e ideas.	R
4.5	P19	La empresa respeta a cada trabajador.	R
4.11	P21	Puedo tomarme tiempo libre de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal.	R
4.07	P23	La empresa demuestra interés en mí; como persona y como trabajador.	R
4.29	P25	La empresa maneja los pagos salariales de manera transparente y justa.	I
4.21	P28	Recibo buen trato independientemente de mi posición en la empresa.	I
4.57	P32	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad, raza y/o sexo.	I
4.54	P33	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual y condición socioeconómica.	I
4.39	P34	Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.	I
4.18	P35	Mi participación a través de mi trabajo en la empresa es importante.	O
4.21	P36	Mi trabajo tiene un significado especial, este no es un trabajo más.	O
4.5	P37	Me siento orgulloso cuando mi equipo de trabajo logra los objetivos trazados.	O
4.29	P39	Quiero desarrollarme personal y profesionalmente en esta empresa.	O
4.39	P40	Estoy orgulloso de trabajar aquí.	O

4.11	P50	El servicio que proporciona la empresa ahora a los clientes ha mejorado.	O
4.11	P52	Para la empresa, un compromiso adquirido con un cliente se convierte en una prioridad para todos.	O
4.14	P54	Los clientes están muy satisfechos con los servicios/productos que reciben de la empresa.	O
4.43	P41	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	CA
4.21	P43	La empresa es un lugar agradable, entretenido y cálido para trabajar.	CA
4.25	P45	Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo ya que puedo contar con la ayuda de mis compañeros.	CA
4.25	P46	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar.	CA

Leyenda

Credibilidad	C
Respeto	R
Imparcialidad	I
Orgullo	O
Camaradería	CA

Nota: Elaboración propia.

Bajo lo plasmado en puntos anteriores, estos resultados están en lo que se considera normal, para el caso de la fase de planteamiento, en la siguiente tabla se presenta los resultados de las que se consideran, necesarias, importantes o que urgentes.

Tabla N° 38
Preguntas con menos de 4 puntos.

Promedio	Ítem	Pregunta	Leyenda
3.93	P5	La empresa conduce bien las áreas.	C
3.89	P6	La empresa planifica, organiza y coordina los tiempos de trabajo de sus colaboradores.	C
3.54	P8	Soy libre de tomar decisiones bajo responsabilidad propia.	C
3.82	P10	La empresa cumple sus promesas y hace lo que dice.	C
3.32	P11	Creo que aquí habría un despido masivo sólo como última opción.	C
3.46	P47	La empresa se comunica conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y como podría mejorar.	C
3.86	P53	La empresa nos informa claramente de los asuntos importantes que nos interesan.	C
3.04	P7	La empresa me ofrece capacitaciones y otras formas de desarrollo que ayudan a mi crecimiento laboral.	R
3.68	P14	La empresa reconoce el esfuerzo y trabajo adicional que yo realizo.	R
3.93	P15	La empresa comprende que puedo cometer "errores involuntarios" al hacer mi trabajo.	R
3.93	P17	La empresa nos involucra en las decisiones relevantes con respecto a nuestras actividades o ambiente de trabajo.	R
3.81	P22	A las personas se les anima a que equilibren el trabajo con su vida personal.	R
3.29	P24	La empresa me ofrece beneficios adicionales.	R
3.29	P27	Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	R
3.86	P51	En la empresa son claras las oportunidades de desarrollo profesional.	R
3.32	P20	Recibo reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.	I
3.43	P26	La empresa reparte sus ganancias de manera justa y equitativa.	I
3.68	P29	Las promociones de personal son transparente, objetivas y justas.	I
4	P30	La empresa trata a sus colaboradores sin preferencias.	I
3.82	P31	En la empresa las personas hablan bien de los demás.	I
3.96	P18	A mis compañeros del área les gusta su trabajo.	O
3.96	P38	Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo.	O
3.57	P42	Aquí celebramos eventos especiales.	CA

Leyenda

Credibilidad	C
Respeto	R
Imparcialidad	I
Orgullo	O
Camaradería	CA

Nota: Elaboración propia.

Las preguntas relacionadas a respeto, credibilidad e imparcialidad son las primeras dimensiones para las cuales se deben plantear mejoras. Sin embargo, si fuera el limitante el presupuesto o el tiempo, se puede considerar emplear la metodología del primer quintil, es decir, basándose en el primer quinto lo que se debe de atender, para este caso sería:

a) Dimensión de respeto:

- Pregunta 7: La empresa me ofrece capacitaciones y otras formas de desarrollo que ayudan a mi crecimiento laboral.
- Pregunta 24: La empresa me ofrece beneficios adicionales.
- Pregunta 27: Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.

b) Dimensión de credibilidad:

- Pregunta 11: Creo que aquí habría un despido masivo sólo como última opción.

c) Dimensión de imparcialidad:

- Pregunta 20: Recibo reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos bajo las cinco dimensiones del *Great Place to Work*, credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería, Corsa S.A. realiza lo siguiente:

Con respecto a la dimensión de credibilidad:

- Corsa mantiene informado al personal, sobre asuntos y cambios importantes en la organización por medio de reuniones y/o correos. Para ello emplea un lenguaje claro, indicando a sus colaboradores aquello que desean realizar y desarrollar, obteniendo por parte de los mismos un *feedback* por medio de preguntas directas o vía correo.

- Los gerentes realizan reuniones semanales cada martes por la tarde para brindar información sobre situaciones, planes, acontecimientos, avances, entre otros. A su vez, coordinan y planifican acciones y objetivos a desarrollar y alcanzar durante el transcurso de la semana. Sin embargo, esto no siempre ocurre como lo planeado.
- En cuanto al jefe de taller, este no cuenta con un día específico de la semana para concretar reuniones con sus subordinados, por el contrario, las realiza esporádicamente o cuando él lo vea por conveniente dependiendo de las direcciones de sus superiores.
- La empresa, a veces incumple con su palabra, ya que no todas las promesas dirigidas a sus colaboradores no siempre se realizan.
- Si bien es cierto existe una comunicación eficiente por parte de los superiores a los colaboradores, no existe una proyección a largo plazo ni objetivos bien definidos, por lo que dicha incertidumbre se ve reflejado en la percepción de los trabajadores, en cuanto al poder quedarse sin empleo.
- No se presentan muchas rotaciones de funciones pero si se han preocupado porque todo el personal conozca cada una de las partes del proceso de brindar el servicio.

Con a la dimensión de respeto:

- Corsa reconoce a sus colaboradores en fechas especiales como por ejemplo; día de la madre y del padre, aniversario de la empresa, así como reconocimientos económicos por desempeño laboral.
- Desarrolla el cumplimiento de lo escrito en la legislación laboral para con todos sus trabajadores.
- Asimismo, consideran que el trabajador puede atender cualquier necesidad personal dentro del horario de trabajo, siempre y cuando esta sea coordinada previamente, a menos de ser una emergencia.
- Debido al proceso coyuntural económico actual, Corsa a pesar de poder brindar capacitaciones a sus colaboradores para un desarrollo laboral y profesional, decide realizar inversiones en otros aspectos que consideran importantes, como lo son nuevos proyectos.

En cuanto a la dimensión de imparcialidad:

- La empresa paga lo que corresponde a cada uno en forma equitativa de acuerdo al puesto que desempeñan y de acuerdo a Ley.
- La empresa trata a sus colaboradores sin ningún tipo de preferencia. Las promociones de puesto son transparentes, objetivas y justas.
- Todos reciben buen trato independientemente de su condición económica, puesto, edad, raza y/o sexo.
- Si bien es cierto, existe un reconocimiento económico por un destacado desempeño laboral, es notable que el reconocimiento verbal y de otro tipo, es escaso por parte de las jefaturas como de las gerencias, por lo que la dimensión de imparcialidad tiene un puntaje por debajo del promedio.

En cuanto a la dimensión de orgullo:

- Corsa, al ser una empresa familiar, trata a sus colaboradores como parte de la familia, por lo cual cada trabajador sabe que su puesto representa una parte importante en el desarrollo de la empresa.
- La gerencia administrativa incide frecuentemente en las charlas la labor tan importante que desarrolla cada personal, por medio de frases motivadoras.

En cuanto a la dimensión de camaradería:

- Se mantiene un lenguaje familiar entre todos los que trabajan por lo que se desarrolla un ambiente amigable, desde el momento en que uno ingresa hasta que se retira.
- En esta dimensión, el sentido familiar está presente, sin embargo la ayuda entre compañeros a veces no se ve del todo reflejada.

Para el caso de la revisión de las dimensiones, la calificada con menor valor de acuerdo a la escala de Likert es respeto y donde prevalece el mayor puntaje es en la dimensión de orgullo. Sin embargo, debe de considerarse hacer cambios para poder tener resultados con estándares con menores sesgos, para indicar que el clima organizacional es óptimo o no.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

A partir de la información obtenida se puede llegar a concluir lo siguiente:

OBJETIVO GENERAL:

En cuanto al análisis realizado a la empresa Corsa bajo las cinco dimensiones del modelo *Great Place to Work*, se puede concluir que el clima organizacional en Corsa evaluado bajo la escala de Likert arroja resultados positivos para la mayoría (3) de las dimensiones y negativos para las otras (2) dimensiones, es decir que el clima organizacional tiene ciertas falencias en algunos aspectos. A pesar de tener un promedio por encima de los 4 puntos en tres de los indicadores, existen dos de ellos por debajo de este puntaje. Entonces, dados resultados obtenidos mediante dicha investigación, se acepta la hipótesis alternativa; “Es probable que los indicadores planteados por el modelo *Great Place to Work* para la medición del clima organizacional en la empresa Corsa S.A. no alcanzan los niveles de satisfacción que estos requieren”.

PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO:

La dimensión de credibilidad se encuentra dentro del promedio aceptable de acuerdo a la escala de Likert con un valor de 4.02, por ende se considera buena. Sin embargo, es necesario prestar atención en alguno de los sub-indicadores para elevar la tendencia positiva como es el de “Coordinar los recursos Humanos y materiales” como y “La integridad para impulsar la visión”. En estos se refleja la falta de retroalimentación por parte de Corsa hacia sus colaboradores, por ello se da la falta de autonomía para poder tomar decisiones bajo responsabilidad propia. Así mismo, a pesar de existir una buena comunicación en la empresa, a veces no es del todo clara, por lo que se presta a cierta incertidumbre dentro del ambiente laboral. Otro aspecto que se debe de tomar en cuenta es que las promesas realizadas por la empresa, deben ser cumplidas todas al 100%, para así no tener colaboradores descontentos y motivarlos aún más. Esto no quiere decir que no se hayan estado cumpliendo, pero si algunas de ellas se puedan verse afectadas por factores externos y hay que prestarles cierto cuidado al momento de comunicarlas a los colaboradores.

SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO:

La dimensión de respeto es la que menor puntaje promedio obtuvo con 3.81 puntos, teniendo en cuenta que esta tiene 16 ítems analizados dentro de 3 sub-

indicadores establecidos, siendo el indicador de “Reconocimiento y Apoyo al desarrollo profesional” y el sub-indicador de “Participación en decisiones relevantes” los que tuvieron puntaje menor a los 4 puntos. Los colaboradores perciben que no existe apoyo por parte de la empresa en el crecimiento profesional, esto puede aumentar la rotación del personal, ya que no se visualizan de forma clara las oportunidades de mejora dentro de la empresa. Así mismo, perciben que la empresa no brinda beneficios adicionales, creando cierto descontento en este aspecto. De igual manera, se muestra que no es frecuente el reconocimiento verbal a los colaboradores, teniendo en cuenta que esto ayuda a elevar la satisfacción de los empleados además de mejorar la productividad empresarial. Es por esto que la empresa enfrenta un gran reto en dicha dimensión, teniendo en cuenta que esta refiere cómo el colaborador piensa y es visto por sus superiores.

TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO:

De acuerdo al *Great Place to Work* la dimensión de imparcialidad con un puntaje promedio de 4.03, se refiere a la ausencia de discriminación y una empresa justa donde las reglas son claras. Dicho esto, la mitad de los colaboradores perciben imparcialidad en la empresa, mientras que la otra mitad opina que existen puntos a mejorar. Estos puntos se encuentran específicamente en los siguientes sub-indicadores: “Equidad en términos de recompensa y esfuerzo” y “Ausencia de favoritismo al contratar/promover”. Esta percepción se debe a la falta de comunicación clara por parte de los superiores a los colaboradores, debido a que opinan que no existe una repartición equitativa ni justa de las ganancias, ya que no se comunica el estado de la empresa, ni proyecciones claras de su avance, creando una expectativa errónea ante los colaboradores.

CUARTO OBJETIVO ESPECÍFICO:

La dimensión de Orgullo se encuentra muy presente en la empresa Corsa con un valor promedio de 4.17. Se concluye que existe orgullo por la empresa por parte de los colaboradores, y que se sienten orgullosos de pertenecer al equipo con el que trabajan al igual que por la labor que desempeñan. Ambos sub-indicadores adicionan valor a la empresa. Solamente habría que tener en cuenta el hecho de mejorar aún más el sentido de pertenencia e identificación con la empresa.

QUINTO OBJETIVO ESPECÍFICO:

La dimensión de camaradería con un puntaje promedio de 4.14 mayor a los 4 puntos, es otra de las dimensiones que se encuentra presente dentro de la empresa, ya que existe un sentimiento de familia y equipo en la empresa, mostrando un ambiente socialmente amigable, donde los colaboradores se sienten apoyados por sus compañeros y los colaboradores tienen la posibilidad de ser auténticos en su lugar de trabajo. Podría prestarse un poco más de atención a las relaciones interpersonales entre todos los colaboradores para lograr un ambiente aún más amigable dentro de Corsa.

SEXTO OBJETIVO ESPECÍFICO:

Después de realizar el análisis de las 5 dimensiones del *Great Place to Work* podemos concluir que las dimensiones a las cuales se debe prestar mayor atención, son las dimensiones de Respeto y Credibilidad, 3.81 y 4.02 respectivamente. Estas dos dimensiones son importantes dentro de una empresa, ya que el respeto se refiere a cómo el colaborador piensa que es visto con respecto a la empresa. Esta dimensión es donde mayores falencias se producen en la empresa, siendo una de ellas la falta de reconocimiento por parte de los superiores hacia los colaboradores. En cuanto a la dimensión de credibilidad, se muestra que la comunicación transmitida en la empresa no es completa y clara, por lo que lleva a percepciones negativas por parte de los colaboradores.

SÉPTIMO OBJETIVO ESPECÍFICO:

A través del análisis del clima organizacional de la empresa Corsa S.A. en base a las cinco dimensiones del modelo *Great Place to Work*, se pudo llegar a obtener resultados que indicaron la situación real y actual de la empresa en cuanto su clima organizacional. Gracias al posterior análisis a profundidad de dichos resultados, es que se ha podido proponer cambios en las dimensiones de respeto y credibilidad siendo estas las más críticas, cuyos puntajes son los menores en la escala de Lickert (por debajo de 4 específicamente). De igual forma se propusieron cambios para las dimensiones de imparcialidad, orgullo y camaradería. Los cambios propuestos para cada sub-indicador e ítem, descritos en la propuesta, permitirán a la empresa el implementarlos para observar y esperar mejoras en cuanto a su clima organizacional después de un tiempo determinado.

2. Recomendaciones

- Corsa es una empresa que habiendo pasado por periodos de crisis, ha sabido mantenerse en el mercado. A pesar de ello, esta sigue funcionando como en sus inicios realizando pequeñas y simples modificaciones. Sin embargo, si la empresa se concentra e invierte en su capital humano, desarrollará un clima de trabajo adecuado, brindando capacitaciones y reconociendo el trabajo destacado de sus colaboradores, estos últimos se convertirán en el motor de crecimiento de la empresa.
- Una manera de apoyar a los colaboradores en cuanto a su crecimiento laboral, es el poder ofrecerles capacitaciones y/o cursos para que los colaboradores perciban el interés y preocupación por parte de la empresa, en su crecimiento profesional y laboral.
- Si bien es cierto la comunicación es un factor importante en la empresa, muchas veces el mensaje que se transmite no llega de manera clara. La comunicación debe ser clara, precisa y tener un objetivo, por ende debe llevarse a cabo mediante distintos canales de comunicación.
- Aprovechando el nivel de identificación y orgullo por parte de los colaboradores para con la empresa, se pueden identificar oportunidades tales como aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, aumentar la confianza en los colaboradores, que si bien es cierto existe hacia los superiores más no hacia la empresa.
- El modelo de *Great Place to Work* y el uso de las cinco dimensiones para analizar el clima organizacional, tal cual lo sugiere el modelo, puede y debería ser aplicado a todo tipo y tamaño de empresa, por lo que se sugiere, a la empresa estudiada en este caso, la implementación inmediata o progresiva de los cambios propuestos para la mejora en un corto o mediano plazo, del clima organizacional en la empresa.
- Las cinco dimensiones del *Grate Place to Work* se relacionan entre sí, es decir, no se puede contar un clima organizacional totalmente favorable y adecuado en la empresa, si es que todas y cada una de estas cinco dimensiones (respeto, credibilidad, imparcialidad, orgullo y camaradería) no se encuentran en los niveles adecuados de aceptación y el desarrollo organizacional de la misma no sería favorable. Es por ello, que no se debe descuidar ninguna dimensión, por el contrario, procurar que el equipo de trabajo se sienta satisfecho, repercutirá en un buen clima laboral lo cual directamente favorecerá la consecución de mejores resultados para la

empresa y beneficios laborales, económicos, profesionales y personales para los colaboradores.

- Se recomienda a la empresa Corsa, luego de haber realizado un previo análisis sobre la propuesta de cambios, evaluar la posibilidad de crear e implementar un área de recursos humanos, con el fin de poder apalancarse en un profesional que conozca y maneje el tema.

2.1. Propuesta

La presente propuesta de cambios pretende englobar las recomendaciones sugeridas, por lo que se elaboran los siguientes puntos.

2.1.1. Fases de la propuesta

Es necesario considerar que ante las propuestas que uno va a ejecutar, debe de existir una línea base de entrada y luego una de salida, debido a que en el ciclo de una empresa, siempre se ha presentado cambios, los mismos que en caso de no darse, pueden llevar a la organización al final de su ciclo empresarial. Debido a esto, el seguimiento y monitoreo permanente, no solo conciernen al mercado y al cliente externo, sino que deben enfocarse en el cliente interno (colaboradores), ya que si la que la misión y visión de la empresa no son sostenibles en el tiempo, entonces el ciclo de la empresa estaría en cuestionamiento.

Como se puede apreciar, se analiza una entrada y una salida (resultado) que siempre deberá de mejorarse para mantener los indicadores de los resultados donde uno los desea. Antes de presentar la propuesta, se deberá de considerar las 6 fases para la empresa en análisis.

2.1.2. Línea base

En esta fase se considera la aplicación del instrumento establecido, con el cual, se indicará el cómo se inicia. Este deberá aplicarse dos meses después del ingreso de nuevo personal dentro de un año fiscal.

2.1.3. Instrumentos de recopilación

La revisión y mejora a los instrumentos de recolección de información pueden darse, siempre y cuando se adapten las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC). Hay que tener en cuenta que, no interesa la cantidad de trabajadores que se tengan en las planillas, ya que Corsa S.A. como organización busca expandirse en el tiempo. Por ello se considera que los instrumentos de recopilación de información pueden adaptarse e ir cambiando ligeramente en el tiempo, ya sea por decisión o por la presencia de NTIC. Además, si se mantuviera el mismo instrumento y este se aplicará a las mismas personas, estas ya conocerían el instrumento, por lo tanto, sabrían que contestar y el riesgo de margen de error incrementaría. Es por ello que deben establecerse cambios

constantes a los instrumentos, con el fin de incidir inclusive en lo que se está proponiendo como cambio.

2.1.4. Categorización Lickert

La forma de categorización de los resultados, podría permitir en algún momento establecer Baremo que sean analizables. Mientras tanto, el uso de Likert permite acondicionar gráficas radiales, ya sea por pregunta, indicador o dimensión, con el fin de obtener una visualización más rápida de los resultados obtenidos. Debe considerarse siempre 5, porque un mayor sesgo, permite ver una percepción más alta de los trabajadores, si se continúa estableciendo el uso de las mediciones de tendencia central con la desviación estándar, como estadístico de análisis.

2.1.5. Planteamiento

Una vez que se aplicó el instrumento y se obtuvieron resultados, se debe de considerar tres formas de propuestas de cambio y dos de revisión, considerando lo siguiente:

- Valores promedio [1 – 2]: Es urgente revisar la dimensión, sus indicadores y las preguntas con menores valores.
- Valores promedio [2 – 3]: Es importante revisar la dimensión, sus indicadores y las preguntas con menores valores.
- Valores promedio [3 – 4]: Es necesario la dimensión, sus indicadores y las preguntas con menores valores.
- Valores promedio [4 – 5]: Es normal revisar la dimensión, sus indicadores y las preguntas.
- Valores promedio [5]: Hay que copiar lo que se está haciendo en la dimensión, sus indicadores y las preguntas con esos valores.

Estos planteamientos deben hacerse bajo esas características establecidas, con el fundamento de planificación y presupuestos que conlleva cada uno de estos cambios.

2.1.6. Ejecución

Para el caso de la ejecución de los cambios propuestos, se debe de tener en cuenta el cumplimiento de lo planificado y las contingencias que se pueden presentar, considerando que la empresa contará con un presupuesto.

2.1.7. Evaluación

Por último, la evaluación final de los resultados será la que se observe en el instrumento a aplicar, considerando que para ello no el mismo instrumento, sino uno alterno, es decir: si se empleó un cuestionario, se desarrollará un *focus group* con los trabajadores, ya que la cantidad es menor y se puede controlar.

Con las fases descritas en el punto anterior, se considera en el análisis de los resultados obtenidos, el fundamento para las propuestas de los cambios organizacionales.

2.2. Cambios organizacionales

Se establecen aquellos que serán urgentes, importantes y necesarios, por cada pregunta, que conforma preguntas y una dimensión.

Una de las mejores formas de ser eficiente en brindar una propuesta de cambio, que sea no solo para mejorar los resultados de una pregunta, indicador o dimensión, sino que pueda ayudar a otras más, es decir, que su impacto no sea solo en una pregunta sino en dos o más.

Para el caso del presente trabajo de investigación, en esta parte se considera la metodología de las 5W – 1H y el presupuesto que se tiene, se propone en el siguiente punto.

2.3. Propuesta

Primero se mencionan las dimensiones con sus respectivos sub-indicadores e ítems evaluados, que arrojaron resultados desfavorables y para los cuales se proponen acciones que permitirán mejorar dichos aspectos.

El sub-indicador en la dimensión de “Respeto” es “Cuidado íntegro de los empleados”, se propone lo siguiente:

- a) *Ítem 22: A las personas se les anima a que equilibren el trabajo con su vida personal.*

Se mejorará en el sentido que los colaboradores mantengan un buen equilibrio emocional entre el trabajo y su familia. Ello permitirá que las personas valoren el

lugar en el cual trabajan, tengan un desempeño proactivo de su puesto y busquen su equilibrio y bienestar psico-emocional. Esto se logrará mediante lo siguiente:

- Contar con un día al mes de "home office"/ o ingreso (1 hora después) /salida (1 hora antes) de *flex time* (por elección del colaborador mínimo con 2 días de comunicación anticipada a sus superiores).
- Tarde libre por el día de cumpleaños.
- Licencia especial a empleados cuyos familiares requiere cuidados especiales (previamente sustentado formalmente ante el gerente administrativo y gerente general).
- Cita personal con cada colaborador entre el Gerente Administrativo una semana antes de renovación/fin del contrato o en su defecto cada 6 meses, con el fin de atender dudas personales y obtener *feedback* sobre cómo se siente en su puesto en general.

La persona encargada de velar por estas acciones es el Gerente Administrativo o en su defecto el Gerente General.

b) *Ítem 24: La empresa me ofrece beneficios adicionales.*

La empresa debería poder compensar los esfuerzos de sus colaboradores más allá de las funciones propias de sus puestos. Así, los colaboradores se identificarán más con sus labores de modo que se vean en la posibilidad de ejecutar otro tipo acciones, a razón de que la empresa ofrezca otro tipo de beneficios. Para ello se establecerán programas que asistan al colaborador en situaciones de peculiares o de emergencia/críticas:

- Préstamo por campaña Inicio de año de escolar durante los meses de Febrero y Marzo.
- Atención de emergencia familiar (fuera de las atendidas por ley), cuando se vea por conveniente según el tipo de situación.
- Las áreas encargadas de atender estas situaciones son la gerencia general y gerencia administrativa con ayuda y coordinación de área de finanzas.

En segundo lugar, para la dimensión de "Credibilidad" también se tomarán acciones. El primer *sub-indicador* es "Coordinar recursos humanos y materiales":

c) *Ítem 47: La empresa se comunica conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y como podría mejorar.*

El objetivo es mejorar la comunicación con los colaboradores de la empresa en relación a su desempeño laboral e incentivar el *feedback* por parte de las gerencias hacia sus colaboradores. Como consecuencia, los colaboradores podrán saber directamente de sus superiores cómo o qué hacer para mejorar su desempeño además de los errores que hayan podido cometer sin que ellos lo notasen y/o evitar los mismos. Para ello se debe efectuar lo siguiente;

- El superior inmediato le entregará un reporte escrito al colaborador (máximo media cara, mínimo 5 líneas vía correo de la empresa cada tres meses y/o cuando se vea por conveniente) mencionando lo bueno, regular y malo de su desempeño, además de ofrecer consejos de mejora y felicitaciones por lo eficientemente logrado.
- Establecer un indicador de acuerdo a la satisfacción del cliente (a mayor cantidad de quejas, mayor la cantidad de errores/ a menor cantidad de quejas, menor la cantidad de errores). Esta información es útil también para la elaboración del reporte del superior.

d) *Ítem 8: Soy libre de tomar decisiones bajo responsabilidad propia.*

La empresa debe procurar que las personas tomen decisiones cotidianas y/o más relevantes, incentivando la confianza en sí mismos, en sus propias capacidades, habilidades y conocimientos. El incentivo de toma de decisiones propias, logra que el individuo trascienda, ya que se le otorga un alto nivel de confianza, asumiendo una mayor responsabilidad, haciendo el esfuerzo por dar más de sí mismo. Esto se logrará de la siguiente manera:

- Los superiores inmediatos deben empezar a darle al colaborador, cuando se dé la oportunidad, responsabilidades más exigentes a las que normalmente le competen en su puesto de trabajo de esta manera se incrementa la confianza como la responsabilidad al mismo tiempo.

e) *Ítem 6: La empresa planifica, organiza y coordina los tiempos de trabajo de sus colaboradores.*

Se debe procurar el establecimiento de una correcta, adecuada y justa empleabilidad referente a los puestos de trabajo (MOF). Sobre los mismos se brinda información técnica, clara y definida de las funciones de los puestos dentro de la organización. Además, se pone en conocimiento al personal sobre sus responsabilidades, eliminando la incertidumbre en cuanto a sus funciones y tiempo demandante de las mismas. Para mejorar esto se requiere;

- Redefinir el documento normativo (MOF: Manual de organización y funciones) para cada puesto, donde se describan las funciones básicas, ubicación y limitaciones del puesto, permitiendo además el control y evaluación de las actividades asignadas (la empresa ya cuenta con algunos MOF que se pueden mejorar y habría que crear nuevos MOF para los demás puestos)
- Revisar anualmente los MOF o cada vez que se actualice y/o cambie un proceso, área o puesto.

Para poder redefinir los MOF, se recomienda el contratar a un analista de puestos (externo), o en su defecto el Gerente Administrativo será la persona encargada de volver a analizar con más detenimiento dicho documento.

Para la dimensión de “Imparcialidad”, donde el primer *sub-indicador* es “Equidad en términos de recompensa y esfuerzo” se propone:

f) *Ítem 20: Recibo reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.*

Se podrá lograr que el colaborador sienta el reconocimiento por parte de la empresa y de sus compañeros, pudiendo ser este económico o no. En consecuencia el personal estará motivado y se logrará el *engagement* (compromiso) laboral.

La forma de hacerlo consiste en mencionar dentro del informe trimestral elaborado coordinadamente por los gerentes, a aquellos colaboradores destacados de acuerdo a cumplimiento de objetivos, menciones especiales y positivas por parte de superiores y compañeros de trabajo. Se anotarán estos aspectos por colaborador, y durante los meses de marzo, el aniversario de la empresa en el mes de junio, setiembre y celebración navideña en el mes de diciembre se les dará;

- Diploma y *souvenir* (símbolo/insignia) de acuerdo a logro de objetivos o menciones especiales positivas.
- En diciembre (fin de año) aquel con más de 2 diplomas o insignias, recibirá un bono adicional distribuido proporcionalmente de acuerdo a su área (Administración 33,3%, Ventas 33,3%, Taller 33,3%).

Para la dimensión de “Orgullo”, donde el primer *sub-indicador* es “Orgullo por la empresa.”

g) *Ítem 18: A mis compañeros del área les gusta su trabajo.*

Se desea incentivar y/o contagiar el buen entusiasmo a los compañeros, ello servirá para que los colaboradores valoren y comprendan que sus actividades y su contribución son esenciales para los servicios que la empresa ofrece a sus clientes. Para ello será necesario;

- Contar experiencias propias positivas relacionadas a desempeño en la empresa, en charlas grupales de 5 colaboradores una vez al mes (tercer viernes) escogidos al azar por alguno de ellos (no pueden repetirse el mismo grupo, hasta que todos los colaboradores hayan participado de una charla). En esta charla, el líder elegido por el grupo dirigirá la charla de manera que los colaboradores identifiquen y tengan la oportunidad de compartir algo bueno o haya vivido una experiencia positiva en la empresa o experiencia que le sirvió de aprendizaje (por ejemplo, como supero algún percance). Lo más resaltante de la charla, se publicará en el periódico mural por el mes.

El segundo *sub-indicador* para la misma dimensión es “Orgullo por el desempeño personal, por el equipo, por logros individuales y de equipo.”

h) *Ítem 38: Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo.*

Se debe incentivar los logros de equipo/personales que sirva para crear un ambiente de orgullo debido a la contribución de objetivos y metas de los colaboradores. Ello se logrará realizando la siguiente actividad:

- Implementación de un concurso trimestral de ideas/sugerencias ante algún problema referente a relaciones interpersonales que los colaboradores hayan

percibido en la organización. El tiempo de preparación para el equipo es de una semana, los equipos no pueden repetirse y los colaboradores deben haber participado en al menos un concurso al año.

- A través del concurso los colaboradores formaran grupos de máximo 4-5 personas con un máximo de 3 equipos, que expondrán la propuesta de solución de manera práctica al igual que el plan de acción a seguir.
- Los compañeros que no participaron de algún grupo, votarán en secreto para elegir la idea ganadora, que se ejecutará por medio de la dirección de los ganadores.

Por último está la dimensión de “Camaradería” con el *sub-indicador* “Sentido de familia y equipo.”

i) *Ítem 42: Aquí celebramos eventos especiales.*

Se desea mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores en cuanto al sentido familiar y de equipo, basándose en un sentimiento de compañerismo, familiaridad, valores y principios de la empresa. Para ello es importante renovar la celebración conjunta de fechas importantes, de lo cual se encargará de organizar la gerencia administrativa con ayuda de uno o dos colaboradores de distintas áreas haciendo partícipes a todos los colaboradores:

- Cumpleaños de los colaboradores; cada último jueves de mes 10 minutos antes del refrigerio se hará un pequeño agasajo (pastel de cumpleaños y decoración) a los cumpleaños del mes.
- Compartir de fechas especiales (San Valentín, aniversario de la ciudad y país, navidad, aniversario de la empresa, días de la madre/padre/del trabajo): la empresa ofrecerá dependiendo de la fecha, cena/almuerzo con todos los colaboradores, bocaditos y bebidas en la oficina, detalles simbólicos por un día especial (flores, *souvenir*...) y decoración propia de la fecha.

Ya se han mencionado algunos ítems que se trabajan individualmente, sin embargo, existen otros ítems cuyos objetivos y actividades están relacionadas a pesar de pertenecer en algunos casos a distintas dimensiones y sub-indicadores. Ello indica que muchos de los aspectos por mejorar tienen relación y pueden solucionarse mediante una propuesta conjunta.

Los siguientes dos ítem pertenecen al sub-indicador de “Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional” dentro de la dimensión de “Respeto”, para los cuales se propone:

- j) *Ítem 14: La empresa reconoce el esfuerzo y trabajo adicional que yo realizo.*
Ítem 27: Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.

Se mejorará el hecho de poder reconocer los esfuerzos y logros de los colaboradores y/o equipos de trabajo. Un reconocimiento, que no consiste necesariamente en una compensación económica, permite impulsar la motivación del colaborador, reforzar la relación con la empresa además de acciones y comportamientos deseados que sean transferidos a los demás y se mantengan en el tiempo. Con ello se motivará el éxito del buen desempeño y reconocimiento del mismo, ampliando el nivel de satisfacción, favoreciendo la actitud positiva, mayor confianza y habilidades de contribución a metas, mejorando la autoestima de todos los colaboradores.

Esto se realizará mediante la publicación en un espacio visible (periódico mural) donde se publicará la importancia del trabajo de los colaboradores y en qué o cómo han aportado a la empresa. En este se podrá visualizar:

- Logros/metras/objetivos alcanzados por el colaborador.
- Felicitaciones por un buen desempeño del mes.
- Felicitaciones por buen comportamiento, actitudes positivas.

Para realizar lo anterior, la Gerencia General en coordinación con las demás gerencias y jefaturas, analizarán resultados de desempeño y comportamiento entre sus colaboradores, mediante un listado de aquellos que cumplieron con alguno de los requisitos. Una vez al mes, durante una reunión con todos los colaboradores presentes harán públicas las felicitaciones a aquellos trabajadores que hayan cumplido con alguna condición, fomentando las buenas prácticas.

Los siguientes dos ítem pertenecen a distintas dimensiones, sin embargo apuntan en la misma dirección de mejora.

- k) *Ítem 17: La empresa nos involucra en las decisiones relevantes con respecto a nuestras actividades o ambiente de trabajo. (Dimensión “Respeto”, sub-indicador “Participación en decisiones relevantes”)*
- l) *Ítem 5: La empresa conduce bien las áreas. (Dimensión “Credibilidad”, sub-indicador “Integridad para impulsar la visión”)*

Se desea lograr que el personal se involucre en mayor medida en las decisiones respecto a las actividades propias y clima laboral de la empresa. De esta manera, se logra incentivar a todos los colaboradores desde el más alto hasta el más bajo nivel, en el sentido que se podrán atender sugerencias e ideas de todos los colaboradores, logrando así que sientan parte de los cambios/mejoras propuestos y de las decisiones que inciden directamente en su trabajo. De igual forma, así mejorará la comunicación entre las áreas de la empresa, asegurando el trabajo en equipo, encarrilando los objetivos de cada área hacia un mismo objetivo general de la empresa.

Para ello se realizarán reuniones con todos colaboradores de la empresa, siendo estas las mencionadas a continuación:

- Reunión entre el jefe de taller y técnicos (operarios): durante 5-10 minutos antes de iniciar operaciones en el taller en la oficina del taller.
- Reunión entre el grupo de colaboradores de un área específica con los superiores inmediatos de la misma; cada quincena y fin de mes en el área común.
- Reunión entre los jefes y gerentes de todo nivel y áreas; viernes cada dos semanas en sala de reuniones.
- Reunión entre el presidente de directorio y gerentes de todas las áreas; cada martes de cada semana en sala de reuniones.

Durante estas reuniones, se invita a los colaboradores a aprovechar la posibilidad de mencionar sus aportes de acuerdo a; la información que aporten sus superiores y compañeros, observaciones de acciones y decisiones de la empresa, entre otros.

Los encargados de llevar a cabo el análisis del *feedback* obtenido a través de las reuniones serán los gerentes (y si lo amerita 1-2 representantes de colaboradores de área). Lo anterior debe darse para poder ejecutar acciones,

planes y propuestas seleccionadas que posteriormente se llevarán a cabo durante un tiempo específico, para finalmente recibir nuevamente el *feedback* por parte de los colaboradores. Es necesario recalcar que todos los colaboradores formarán parte de las reuniones, dependiendo del tipo de reunión.

Lo mismo sucede con los siguientes ítems, que apuntan a la necesidad de mantener una comunicación constante que satisface lo propuesto a continuación:

m) *Ítem 10: La empresa cumple sus promesas y hace lo que dice. (Dimensión "Credibilidad, sub-indicador "Integridad para impulsar la visión")*

n) *Ítem 11: Creo que aquí habría un despido masivo sólo como última opción. (Dimensión "Credibilidad, sub-indicador "Integridad para impulsar la visión")*

o) *Ítem 53: La empresa nos informa claramente de los asuntos importantes que nos interesan. (Dimensión "Credibilidad", sub-indicador "Comunicación abierta y accesible")*

p) *Ítem 26: La empresa reparte sus ganancias de manera justa y equitativa. (Dimensión "Imparcialidad", sub-indicador "Equidad en términos de recompensa y esfuerzo")*

Se mejorará la comunicación en la empresa sobre la situación en la que se encuentra en la actualidad, asegurando la confiabilidad y consistencia en el manejo de la empresa. Se hará partícipes a todos los colaboradores en cuanto al desempeño y desarrollo general de la empresa, ya que también conforman una parte esencial de las actividades de la misma. Es importante recalcar que todos deben apuntar hacia un mismo objetivo, misma visión y misión empresarial. El hecho de obtener *feedback* sobre lo que realmente opinan y piensan los colaboradores, ayudará a tenerlos más comprometidos y sepan que la empresa si cumple su palabra. Adicionalmente, el hecho que la empresa indique y comparta la situación económica en la que encuentran, logrará que los colaboradores perciban, que tanto el sueldo como las ganancias son justas, equitativas y de acuerdo a ley, evitando así malos entendidos o sentimientos negativos (envidia, egoísmo...) entre compañeros.

La reunión debe basarse en el establecimiento y análisis de proyecciones trimestrales, antes de mencionar promesas a los colaboradores, y también, bajo las mismas proyecciones sustentar cualquier tipo de compromiso para con los

colaboradores como por ejemplo sueldos, días libres, buzón de sugerencias u otros afines. Para ello se lleva a cabo una reunión especial entre el Gerente General y colaboradores convocados el primer lunes de cada tres meses, durante 15 minutos antes de dar por finalizada la jornada laboral, en torno a temas como;

- Cifras y/o porcentajes generales y/o necesarios de la situación recurrente en ese momento, para que el personal esté enterado de la sostenibilidad, economía e inversiones de la empresa.

Por otro lado, con el mismo fin de mantener el contacto más cercano con los colaboradores se sugiere:

- La creación de un buzón de sugerencias electrónico para todos los colaboradores; brindará retroalimentación de tiempo real, continuo y transparente. El buzón será revisado y discutido por las gerencias cada mes.

Los siguientes dos ítem pertenecen al *sub-indicador* de “Ausencia de favoritismos al contratar, promover” dentro de la dimensión de “Imparcialidad”, para los cuales se propone:

- q) *Ítem 31: En la empresa las personas hablan bien de los demás.*
- r) *Ítem 30: La empresa trata a sus colaboradores sin preferencias.*

La empresa necesita mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores, y la percepción de los mismos en cuanto al trato justo y equitativo de la empresa para con ellos, así se evitan tiempos muertos negativamente empleados en malos entendidos (enfrentamientos entre colaboradores o contra la misma empresa) que crean una atmósfera desagradable. Ello se cumple, reforzando los valores el reforzamiento visual y conductual de los mismos y para lograrlo se deben realizar las siguientes acciones mediante la dirección de Gerencia Administrativa;

- Promover el trabajo en equipo mediante cumplimientos de meta por equipo.
- Procurar que entre todos los colaboradores se utilicen palabras corteses y de aliento entre ellos (un recordatorio de las buenas conductas, relaciones amicales y trabajo en equipo, debe llegar a sus correo empresarial por parte de sus superiores inmediatos cada dos lunes).

- Visual y conductual: recordar los valores y principios de la empresa mediante un documento a la vista llamativo en las áreas de trabajo (taller, oficinas). Con ello se logra que las personas mantengan la intención de comportarse de acuerdo a los valores que se practican en la empresa.

Los siguientes ítems, requieren que los colaboradores perciban igualdad de oportunidades para su crecimiento profesional. A continuación, se propone:

s) *Ítem 29: Las promociones de personal son transparente, objetivas y justas. (Dimensión "Imparcialidad", sub-indicador "Ausencia de favoritismo al contratar, promover.")*

t) *Ítem 51: En la empresa son claras las oportunidades de desarrollo profesional. (Dimensión "Respeto", sub-indicador "Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional.")*

Los trabajadores deben poder percibir que todos cuentan con las mismas oportunidades, que el proceso de evaluación es transparente y las decisiones de promociones son claras y justas. En este punto se desea que los trabajadores sepan y tengan claro que la empresa tiene en cuenta su desarrollo profesional en ella, así como las diferentes oportunidades de crecimiento existentes. Es importante que entiendan y sepan que la empresa los considera como parte crucial de su crecimiento y desarrollo, y por ello necesitan que los colaboradores también crezcan profesionalmente.

Para lograrlo, en caso se presente/disponga de oportunidades como nuevos puestos, ascensos u otros afines:

- La Gerencia Administrativa debe colocar toda la información en cuanto a oportunidades laborales /convocatorias en el periódico mural e intranet (correo de la empresa) para que todos los colaboradores accedan a dicha información. En el correo debe especificarse que ellos serán la primera opción en cuanto al proceso de selección (siempre y cuando estos cumplan con las condiciones y requisitos del puesto).
- Posteriormente los colaboradores interesados se presentan/postulan para la evaluación de su perfil, pudiendo también competir con personas externas a la empresa y que hayan postulado al puesto.

- Finalmente, se publica en el periódico mural y vía correo de la empresa, a la persona seleccionada, mencionando los aspectos más resaltantes de su perfil.

Por último en la dimensión de “Respeto” se toma primero en cuanto al *sub-indicador* “Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional”:

u) *Ítem 7: La empresa me ofrece capacitaciones y otras formas de desarrollo que ayudan a mi crecimiento laboral.*

v) *Ítem 15: La empresa comprende que puedo cometer “errores involuntarios” al hacer mi trabajo.*

Lo que se quiere lograr es incrementar la cantidad de capacitaciones para el personal, ya que a mayor cantidad de capacitaciones, mayores serán los beneficios que recibirá el personal en cuanto a su crecimiento profesional, que se verá posteriormente reflejado en mejores resultados para ellos mismos y para la organización.

Para ello se deberá solicitar las capacitaciones a la gerencia administrativa, con el fin de buscar distintos tipos de las mismas para los colaboradores dependiendo de las necesidades que se den en el contexto actual y/o futuro de la empresa. Además, se desarrollará una lista de “lecciones aprendidas” en el informe mensual elaborada por cada gerencia y jefatura de área junto con su personal a cargo, con el fin de llevar un registro de los errores que se cometieron y el cómo se solucionaron.

Por otro lado, para el caso de personal administrativo se puede tener en cuenta capacitaciones tipo *Massive Online Open Courses*/cursos online masivos y abiertos (MOOC), o por ejemplo distintos cursos de actualización para el taller mecánico. En ambos casos, dichas capacitaciones servirán para fortalecer los conocimientos, capacidades y otras aptitudes de los colaboradores.

Las personas encargadas de ello serán los jefes y/o gerentes de áreas cuando se vea por conveniente, puesto que dependiendo de las situaciones tanto actuales y futuras por las cuales atraviese la empresa, será necesario tener al personal actualizado y capacitado en distintos temas. Los colaboradores también pueden solicitar capacitaciones a sus superiores, a criterio de estos últimos.

Se puede solicitar capacitaciones en fechas específicas cada trimestre, sin embargo se tomarán en cuenta si estas surgen fuera de las fechas asignadas. Se sugiere un mínimo de 1 capacitación por año para 1/8 del personal (3-4 personas). Las capacitaciones tendrán lugar según el tipo de capacitación, fecha y duración de la misma.

Los cursos de capacitación sugeridos y tomados como ejemplo para este caso son los siguientes;

Tabla N° 39
Ejemplo capacitación/curso

ÁREA/PERSONAL	CAPACITACIÓN/ CURSO	COSTO APROXIMADO
Ventas	Taller de ventas y atención al cliente (Cámara de comercio)	S/. 275 c/u
Técnicos de Taller	Programas de extensión taller mecánica (Tecsud)	S/ 560 c/u
Administración	Diplomado en gestión administrativa e innovación (ESAN)	S/3000 c/u

Nota: Elaboración propia.

Tabla Nº 40

Propuesta: Dimensión Respeto parte 1

DIMENSIÓN	SUB-INDICADOR	ÍTEM	PREGUNTA	What? ¿Qué se quiere mejorar?	Why? ¿Por qué se quiere mejorar?	How? ¿Cómo lo va a mejorar?	Who? ¿Quién lo va a mejorar?	When? ¿Cuándo se quiere mejorar?	Where?	Presupuesto
RESPECTO	Cuidado íntegro de los empleados.	22	A las personas se les anima a que equilibren el trabajo con su vida personal.	Que los colaboradores mantengan un equilibrio emocional entre el trabajo y su familia.	Permitirá que se valore el lugar de trabajo (apoyo de balance emocional) y que su desempeño sea proactivo.	* Cita personal con el gerente administrativo. - Home Office: ingreso (1 hora después)/ salida (1 hora antes) de “flex time” (el colaborador elige el día, previa comunicación y coordinación de 2 días previos, con su superior inmediato). * Tarde libre por el día de cumpleaños. * Licencia especial a empleados cuyos familiares requieran cuidados especiales (sustentado formalmente ante Gerente Administrativo y Gerente General)	* Jefes de Área y Gerentes General y Gerente Administrativo.	* Cita personal con el gerente administrativo: 1 semana antes de renovación/fin del contrato, o en su defecto cada 6 meses.	Oficinas	S/-
		24	La empresa me ofrece beneficios adicionales.	Compensar esfuerzos más allá de las funciones.	Las personas se identifican con su labor y ejecutan acciones más allá de estas.	* Programas de asistencia a colaboradores cuya situación familiar es de emergencia/críticas: - Inicio de año de escolar. - Emergencia familiar (fuera de las atendidas por ley).	* Gerentes General y Gerente Administrativo coordinado con Finanzas.	* Campaña inicio escolar Febrero y Marzo. * Atención familiar: si se da el caso.	Oficinas	S/ 8,000

Nota: Elaboración propia.

Tabla Nº 41

Propuesta: Dimensión Respeto parte 2

DIMENSIÓN	SUB-INDICADOR	ÍTEM	PREGUNTA	What? ¿Qué se quiere mejorar?	Why? ¿Por qué se quiere mejorar?	How? ¿Cómo lo va a mejorar?	Who? ¿Quién lo va a mejorar?	When? ¿Cuándo se quiere mejorar?	Where?	Presupuesto
RESPETO	Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional.	14	La empresa reconoce el esfuerzo y trabajo adicional que yo realizo.	Mejorar el reconocimiento de los esfuerzos y logros de los colaboradores y/o equipos.	Reforzar la relación colaborador-empresa, motivando a que las buenas acciones y comportamientos se transfieran entre compañeros. Así se aumenta el nivel de satisfacción, confianza y autoestima.	Publicación en el periódico mural sobre los aportes de los colaboradores, se visualizarán: - Logros/metas/objetivos alcanzados por el colaborador semestral. - Felicitaciones por un buen desempeño del mes. - Felicitaciones por buen comportamiento, actitudes positivas. Dicho listado se realiza según resultados de análisis de resultados de desempeño, comportamiento y cumplimiento de requisitos. Durante la reunión con todos los colaboradores se hacen públicas las felicitaciones.	* Gerencias de Área y jefaturas.	Una vez al mes durante una reunión.	Oficina.	S/. 500
		27	A las personas se les anima a que equilibren el trabajo con su vida personal.							
	Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional.	7	La empresa me ofrece capacitaciones y otras formas de desarrollo que ayudan a mi crecimiento laboral.	Incrementar capacitaciones para el personal y disminuir la continuidad de errores.	Capacitar a colaboradores, beneficiándolos en su crecimiento profesional, cuyos resultados se verán reflejados en ellos mismos y su labor en la organización.	* Capacitaciones según las necesidades del contexto de la empresa. *MOOC. *Lista de lecciones aprendidas en el informe mensual: registro de errores cometidos y cómo se solucionaron.	* Jefes y/o Gerentes de Área junto a su personal a cargo. *Si se da el caso, los colaboradores tienen la opción de solicitarla las capacitaciones personalmente.	* Fechas específicas cada trimestre de solicitud o cuando el colaborador lo solicite. * Mínimo 1 capacitación por años para 3-4 personas. * Actualización de la lista por mes, expuesta en reuniones con el personal.	* Varía según tipo de capacitación. *Oficinas	S/5,000
		15	La empresa comprende que puedo cometer "errores involuntarios" al hacer mi trabajo.							

Nota: Elaboración propia.

Tabla Nº 42

Propuesta: Dimensión Credibilidad

DIMENSIÓN	SUB-INDICADOR	ÍTEM	PREGUNTA	What? ¿Qué se quiere mejorar?	Why? ¿Por qué se quiere mejorar?	How? ¿Cómo lo va a mejorar?	Who? ¿Quién lo va a mejorar?	When? ¿Cuándo se quiere mejorar?	Where?	Presupuesto
CREDIBILIDAD	Coordinar recursos humanos y materiales.	47	La empresa se comunica conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y como podría mejorar.	Mejorar la comunicación con los colaboradores en relación a su desempeño laboral e incentivar el <i>feedback</i> por parte de las gerencias hacia sus colaboradores.	Los colaboradores saben gracias a su superior cómo/qué hacer para mejorar su desempeño, errores han podido cometer sin que ellos lo notasen y/o evitar los mismos.	* El superior inmediato le entregará un pequeño reporte escrito (mínimo 5 líneas máximo media cara) al colaborador vía correo (mencionando lo bueno, lo malo del desempeño y consejos de mejora). *Establecer un indicador de acuerdo a la satisfacción del cliente (a mayor cantidad de quejas, mayor la cantidad de errores/ a menor cantidad de quejas, menor la cantidad de errores). Útil para la elaboración del reporte.	* Superior inmediato del colaborador.	* Envío de reporte cada 3 meses y/ cuando se vea por conveniente.	Oficinas	S/ -
		8	Soy libre de tomar decisiones bajo responsabilidad propia.	Procurar que las personas tomen decisiones cotidianas y/o más relevantes incentivando la confianza en sí mismos, y sus propias capacidades, habilidades y conocimientos.	Tomando decisiones, el individuo trasciende, ya que se le otorga alto nivel de confianza, asumiendo mayor responsabilidad, esforzándose más.	* El superior inmediato debe darle responsabilidades más exigentes a las que normalmente le competen en su puesto de trabajo.	* Superior inmediato del colaborador.	* Cuando el superior inmediato vea una oportunidad de hacerlo.	Oficinas	S/ -
		6	La empresa planifica, organiza y coordina los tiempos de trabajo de sus colaboradores.	Establecer una correcta/adecuada y justa empleabilidad referente a los puestos de trabajo (MOF).	Se brinda información técnica clara y definida de las funciones de los puestos y sus procesos. Se pone en conocimiento al personal sobre sus responsabilidades, eliminando la incertidumbre.	* Redefinir el documento normativo MOF para cada puesto; se describen las funciones básicas, ubicación y limitaciones, permitiendo el control y evaluación de actividades asignadas.	* Contratar Analista de puestos (externo) o en su defecto el Gerente Administrativo.	* Revisar anualmente los MOF o cada vez que se actualice y/o cambie un proceso, área o puesto.	Oficinas	S/ 3000

Nota: Elaboración propia.

Tabla Nº 43

Propuesta: Dimensión Imparcialidad

DIMENSIÓN	SUB-INDICADOR	ÍTEM	PREGUNTA	What? ¿Qué se quiere mejorar?	Why? ¿Por qué se quiere mejorar?	How? ¿Cómo lo va a mejorar?	Who? ¿Quién lo va a mejorar?	When? ¿Cuándo se quiere mejorar?	Where?	Presupuesto
IMPARCIALIDAD	Equidad en términos de recompensa y esfuerzo	20	Recibo reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.	Lograr que el colaborador sienta el reconocimiento por parte de la empresa y compañeros, pudiendo ser este económico o no.	Motivará al personal y logrará el <i>engagement</i> laboral.	En el informe trimestral mencionar, a aquellos colaboradores destacados por cumplimiento de objetivos, menciones especiales y positivas por parte de superiores y compañeros. Durante las fechas especiales se les dará: - Diploma y <i>souvenir</i> (símbolo/insignia) de acuerdo a logro de objetivos o menciones especiales positivas. - A fin de año, aquel con más de 2 reconocimientos, recibirá un bono adicional distribuido proporcionalmente de acuerdo a su área (Administración 33,3%, Ventas 33,3%, Taller 33,3%).	* Gerentes de Área	Se anotarán estos aspectos en la ficha del colaborador; se otorgarán los reconocimientos durante los meses de marzo, el aniversario de la empresa (junio), setiembre y celebración navideña (diciembre).	Oficinas	S/ 5000
	Ausencia de favoritismos al contratar, promover.	31	En la empresa las personas hablan bien de los demás.	Las relaciones interpersonales y percepción del trato justo y equitativo.	Se evitan tiempos muertos y atmósfera desagradable. Por otro lado se refuerzan los valores visualmente y conductualmente.	*Promover trabajo en equipo por cumplimientos de metas. * Considerar contratar coach empresariales por lo menos 2 veces al año a los gerentes. *Procurar que todos los colaboradores empleen palabras de aliento entre ello. *Envío de correo recordatorio de Gerente Administrativo sobre el buenas conductas, relaciones amicales, trabajo en equipo. *Visual y conductual: documento colgado en todas las áreas de valores y principios dentro de la empresa, así se mantiene la intención y práctica del buen comportamiento.	*Gerencia Administrativa.	*Correo: cada 2 lunes.	Oficinas	S/. 3500
		30	La empresa trata a sus colaboradores sin preferencias.							

Nota: Elaboración propia.

Tabla Nº 44

Propuesta: Dimensión Orgullo

DIMENSIÓN	SUB-INDICADOR	ÍTEM	PREGUNTA	What? ¿Qué se quiere mejorar?	Why? ¿Por qué se quiere mejorar?	How? ¿Cómo lo va a mejorar?	Who? ¿Quién lo va a mejorar?	When? ¿Cuándo se quiere mejorar?	Where?	Presupuesto
ORGULLO	Orgullo por la empresa.	18	A mis compañeros del área les gusta su trabajo.	Incentivar o contagiar el buen entusiasmo a los compañeros.	Servirá para que los colaboradores valoren y comprendan que sus actividades y contribución son esenciales para los servicios que la empresa ofrece a sus clientes.	Contar experiencias propias positivas relacionadas a desempeño en: * Charlas grupales de 5 colaboradores escogidos al azar (no pueden repetirse el mismo grupo, hasta que todos los colaboradores hayan participado de una charla). El líder elegido por el grupo la dirigirá de manera que todos tengan la oportunidad de compartir una experiencia positiva en la empresa u otra que le sirvió de aprendizaje. Lo más resaltante de la charla, se publicará en el periódico mural.	Los colaboradores	Una vez al mes (tercer viernes), cuya publicación dura un mes.	Oficinas	S/ -
	Orgullo por el desempeño personal, por el equipo, por logros individuales y de equipo.	38	Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo.	Incentivar los logros de equipo/personales.	Crear un ambiente de orgullo dada la contribución a objetivos y metas de los colaboradores.	* Implementación del concurso de ideas/sugerencias ante algún problema de relaciones interpersonales que los colaborados hayan percibido. El tiempo de preparación para el equipo es de una semana. Los equipos no pueden repetirse y los colaboradores deben haber participado en al menos un concurso al año; - Son grupos de 4-5 personas, máximo 3 equipos, que expondrán la propuesta de solución y plan de acción. - Los compañeros que no participaron, votarán en secreto para elegir al equipo ganador, que ejecutará su idea.	Los colaboradores	Trimestralmente; la preparación del equipo es de una semana.	Oficinas	S/ -

Nota: Elaboración propia.

Tabla N° 45

Propuesta: Dimensión Camaradería

DIMENSIÓN	SUB-INDICADOR	ÍTEM	PREGUNTA	What? ¿Qué se quiere mejorar?	Why? ¿Por qué se quiere mejorar?	How? ¿Cómo lo va a mejorar?	Who? ¿Quién lo va a mejorar?	When? ¿Cuándo se quiere mejorar?	Where?	Presupuesto
CAMARADERÍA	Sentido de familia y equipo.	42	Aquí celebramos eventos especiales.	Mejorar relaciones interpersonales entre los colaboradores en cuanto al sentido familiar y de equipo.	Sentimiento de compañerismo basado en la familiaridad, valores y principios de la empresa.	* Cumpleaños de los colaboradores del mes; pequeño agasajo (pastel de cumpleaños y decoración). * Compartir de fechas especiales: la empresa ofrecerá dependiendo de la fecha, cena/almuerzo con todos los colaboradores, bocaditos y bebidas en la oficina, detalles simbólicos por un día especial (flores, <i>souvenir</i> ...) y decoración propia de la fecha.	Gerencia Administrativa con ayuda de dos colaboradores de distintas áreas.	*Cumpleaños del mes; cada último jueves 10 minutos antes del refrigerio. * Fechas especiales (San Valentín, aniversario de la ciudad y país, navidad, aniversario de la empresa, días de la madre/padre/del trabajo).	Oficinas	S/ 1,000

Nota: Elaboración propia.

Tabla N° 46

Propuesta: Combinación 1

DIMENSIÓN	SUB-INDICADOR	ÍTEM	PREGUNTA	What? ¿Qué se quiere mejorar?	Why? ¿Por qué se quiere mejorar?	How? ¿Cómo lo va a mejorar?	Who? ¿Quién lo va a mejorar?	When? ¿Cuándo se quiere mejorar?	Where?	Presupuesto
RESPECTO	Participación en decisiones relevantes.	17	La empresa nos involucra en las decisiones relevantes con respecto a nuestras actividades o ambiente de trabajo.	Mejorar la comunicación entre las áreas de la empresa e involucrar más al personal en decisiones empresariales sobre las actividades y clima laboral.	Incentivar a los colaboradores a comunicar sus sugerencias/ideas, logrando que se sientan parte de los cambios/mejoras propuestas y se participes de algunas decisiones.	Reuniones con todos los colaboradores para mencionar sus aportes, observaciones de acuerdo al tema e información proporcionada.: *Reunión jefe de taller y técnicos operarios: 5-10 minutos antes de inicio de operaciones. *Reunión de colaboradores de un área específica con superior inmediato de la misma. *Reunión jefes y gerentes de área. *Reunión presidente de directorio y gerentes de área. El análisis del <i>feedback</i> de las reuniones lo hacen los gerentes, si lo amerita 1-2 representantes de colaboradores de área.	*Todos los colaboradores dependiendo del tipo de reunión a la que asistan.	*Reunión jefe de taller y técnicos: diaria. *Reunión colaboradores y superior inmediato por área: quincena y fin de mes. *Reunión jefe y gerentes; cada 2 viernes. *Reunión Pte. Directorio y gerentes: martes semanal.	Oficinas.	S/-
CREDIBILIDAD	Integridad para impulsar la visión.	5	La empresa conduce bien las áreas.							

Nota: Elaboración propia.

Tabla N° 47

Propuesta: Combinación 2

DIMENSIÓN	SUB-INDICADOR	ÍTEM	PREGUNTA	What? ¿Qué se quiere mejorar?	Why? ¿Por qué se quiere mejorar?	How? ¿Cómo lo va a mejorar?	Who? ¿Quién lo va a mejorar?	When? ¿Cuándo se quiere mejorar?	Where?	Presupuesto
CREDIBILIDAD	Integridad para impulsar la visión.	10	La empresa cumple sus promesas y hace lo que dice.	Mejorar la comunicación sobre la situación recurrente y económica, asegurando confiabilidad, consistencia, justicia y equidad en el manejo de la empresa. Hacer partícipes a todos los colaboradores en el desempeño y desarrollo de la empresa.	Todos los colaboradores a van en una misma dirección, objetivo, misión y visión empresarial, manteniéndose comprometidos con ello, sabiendo que la empresa cumple su palabra, evitando los malos entendidos.	* Reunión del Gerente General con los colaboradores, basado en el establecimiento y análisis de proyecciones trimestrales, sustentación de decisiones y cambios, <i>feedback</i> de buzón de sugerencias y otros mencionando: - Cifras y/o porcentajes necesarios en la explicación. * Creación de buzón de sugerencias electrónico (información real, continua y transparente), cuyos resultados serán revisados y discutidos por las gerencias.	* Gerente General	* Primer lunes cada 3 meses por 15 minutos antes de finalizada la jornada laboral.	Oficinas	S/. 0
		11	Creo que aquí habría un despido masivo sólo como última opción.							
	Comunicación abierta y accesible.	53	La empresa nos informa claramente de los asuntos importantes que nos interesan.							
IMPARCIALIDAD	Equidad en términos de recompensa y esfuerzo.	26	La empresa reparte sus ganancias de manera justa y equitativa.							

Nota: Elaboración propia.

Tabla N° 48

Propuesta: Combinación 3

DIMENSIÓN	SUB-INDICADOR	ÍTEM	PREGUNTA	What? ¿Qué se quiere mejorar?	Why? ¿Por qué se quiere mejorar?	How? ¿Cómo lo va a mejorar?	Who? ¿Quién lo va a mejorar?	When? ¿Cuándo se quiere mejorar?	Where?	Presupuesto
RESPECTO	Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional.	51	En la empresa son claras las oportunidades de desarrollo profesional.	Mejorar la percepción de los colaboradores en cuanto a las oportunidades, proceso de evaluación transparente y decisiones de ascensos claros y justos.	Los colaboradores deben saber y tener claro que a la empresa le interesa su desarrollo profesional y el ofrecerles oportunidades de crecimiento laboral.	En caso se presente/disponga de oportunidades (nuevos puestos/ascenso/otros afines): * Gerencia Administrativa: - Coloca la información de la convocatoria en el periódico mural y envío a correo de la empresa especificando en este último que los colaboradores internos serán tomados como primera opción (si cumplen las condiciones y requisitos). - Los interesados (internos y externos) se postulan para la evaluación. - Publicación en el periódico y vía correo empresarial, mencionando aspectos resaltantes del perfil.	*Gerencia Administrativa.	*Cuando se dé el caso.	Oficinas	S/ 0
IMPARCIALIDAD	Ausencia de favoritismo al contratar, promover.	29	Las promociones de personal son transparente, objetivas y justas.							

Nota: Elaboración propia.

Tabla N° 49

Propuesta: Resumen

Dimensión	Ítem	Actividad	Objetivo
Respeto	7	Capacitación colaboradores.	Mejora el reconocimiento y apoyo personal.
	14	Publicar logros cumplidos de colaboradores.	Mejorar el reconocimiento y apoyo al personal.
	27		
	17	Invitar a los colaboradores a la participación y libre decisión de opinar.	Aumentar la comunicación en la empresa.
	51	Realizar y hacer de conocimiento a los colaboradores el proceso de las nuevas oportunidades de negocio.	Disminuir la percepción de favoritismo.
Credibilidad	47	Realizar <i>Feedback</i> a los colaboradores.	Mejorar la comunicación con los colaboradores en función a su desempeño.
	8	Dar responsabilidades de mayor exigencia.	Incrementa el compromiso con la empresa y confianza para tomar decisiones.
	6	Rehacer MOF.	Procesos y funciones definidos.
	5		
	10	Comunicar a traes de comité la situación actual de la empresa.	Aumentar el compromiso y confianza de los colaboradores hacia la empresa.
	11		
	53		
Imparcialidad	20	Destacar los esfuerzos de los colaboradores de manera interna como incentivos económicos.	Aumentar la motivación del personal y lograr el " <i>engagement</i> " (compromiso) laboral.
	26	Mostrar de manera transparente el estado de la empresa como proyecciones.	Disminuir la desconfianza de los colaboradores sobre la empresa.
	29		
	31	Promover el trabajo en equipo.	Evitar la percepción de favoritismo por parte de los colaboradores.
	30		
Orgullo	18	Charlas grupales, compartir experiencias positivas sobre el trabajo.	Aumentar el orgullo por la empresa.
	38	Concursos por equipo dentro de la empresa.	Incentivar los logros y trabajo en equipo.
Camaradería	42	Dar a conocer los valores de la empresa y hacer sentir a cada uno de los colaboradores una pieza importante para la empresa.	Incrementar el sentido de familia y equipo en la empresa.

Nota: Elaboración propia.

2.4. Presupuesto de la propuesta

En referencia a la inversión para realizar lo propuesto a la empresa, se toma en cuenta que el presupuesto de la misma representa el 1.58% de la utilidad bruta respecto al año 2017.

Los montos son referenciales de acuerdo a los que se manejan en la ciudad de Arequipa (caso de contratación de personal como Coaching/Analista de puestos) y montos que ya maneja la empresa en algunos casos como en cursos/capacitaciones, comisiones y otros gastos para eventos especiales.

Tabla N° 50

Presupuesto de la propuesta

DIMENSION	SUB INDICADOR	Presupuesto
<i>RESPETO</i>	Cuidado íntegro de los empleados.	S/ 8,000.00
	Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional.	S/ 5,500.00
<i>CREDIBILIDAD</i>	Coordinar recursos humanos y materiales.	S/ 3,000.00
<i>IMPARCIALIDAD</i>	Equidad en términos de recompensa y esfuerzo	S/ 5,000
	Ausencia de favoritismos al contratar, promover.	S/ 3,500
<i>CAMARADERÍA</i>	Sentido de familia y equipo.	S/ 1,000
	T O T A L	S/ 26,000

Nota: Elaboración propia.

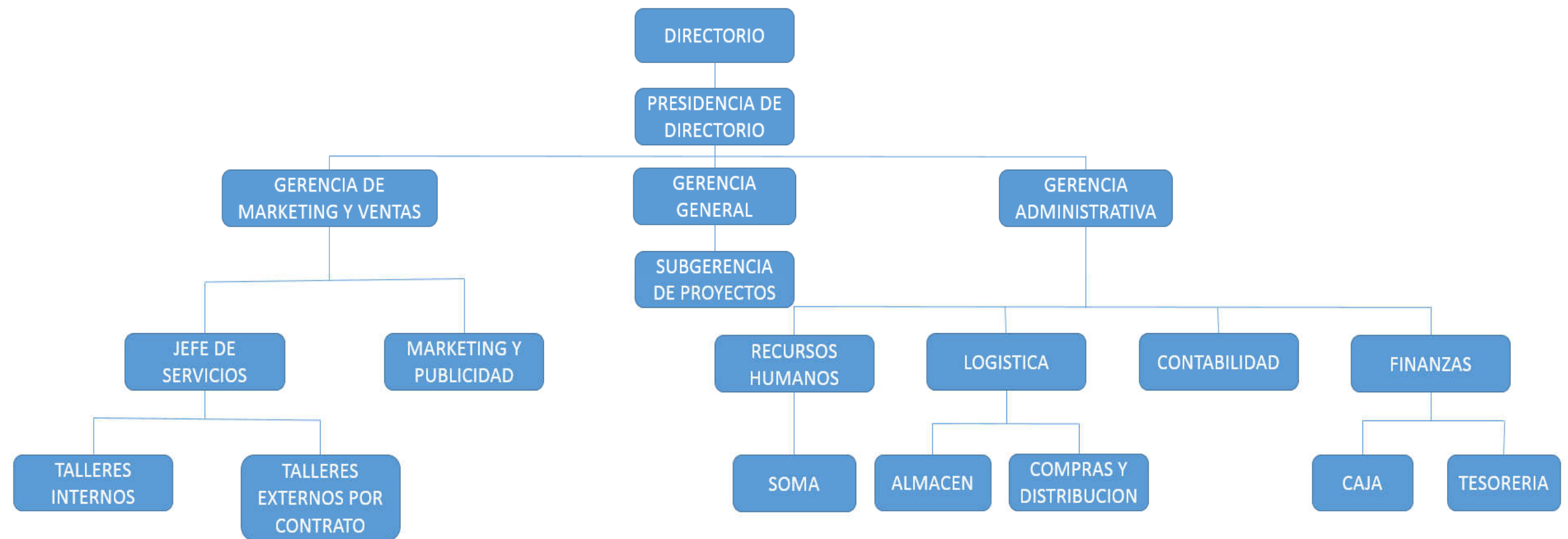
2.5. Cambio en el organigrama

Finalmente, para poder proceder con una efectiva implementación y funcionamiento de los cambios organizacionales en la empresa, se vio por conveniente el plantear un nuevo organigrama funcional. Por eso mismo, se ha elaborado tomando en cuenta el funcionamiento actual de la empresa (presentado en el organigrama actual) y la creación de nuevas áreas que permitirán un mejor manejo en cuanto a la dirección, planificación, organización y control de la organización por parte de los gerentes.

Es por ello que en un nuevo planteamiento del organigrama, se propone el área de “Recursos humanos”, sobre todo para asuntos que conciernen a todos los colaboradores. También un área de Logística y la división de otras áreas en partes; esto permitirá que el manejo de personal sea más eficiente, que la comunicación mejore entre todas las áreas, una mejor organización por parte de los gerentes y que a su vez, los colaboradores se sientan más confiados respecto al funcionamiento general de toda la empresa.

Figura N° 12

Organigrama nuevo propuesto para Corsa S.A.



Nota: Elaboración propia.

2.6. Cambio de misión y visión

La visión de la empresa actualmente es:

- Visión: “ser un taller especializado en sistemas de dirección, suspensión, frenos, alineamiento, balanceo y venta de llantas multi-marca, utilizando tecnologías que permitan, junto a nuestro personal capacitado, ser una empresa eficaz, confiable y solucionadora de problemas. Buscamos diversificar nuestros servicios a la atención de clientes naturales y corporativos, incluyendo servicios de mecánica automotriz y lubricación”.

Se propone que la misma cambie, ya que la actual no cuenta con los requisitos para ser una visión aceptable. Por ende, se propone:

“Ser el mejor de taller de servicios automotriz a nivel sur del Perú para el año 2020.”

Esta nueva visión engloba y aterriza los objetivos de la empresa para enfocarse a futuro. La misma está alineada con la misión, y ambos deben ser comunicados claramente a todo el personal de la empresa, para poder guiar así a todos hacia un mismo horizonte.

Lista de Referencias

La bibliografía y otro tipo de información electrónica son los siguientes:

- Agha, S., & Alrubaiee, L. (2012). *Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance*. International Journal of Business and Management, 100-230.
- Anaya, L & Paredes, J. (2015). *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humanos* (tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Recuperado el 16 de Octubre del 2017 de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/100836>
- Antepara, V. (2013). *Estudio del clima organizacional en las empresas de Guayaquil bajo los estándares del programa Great Place to Work Ecuador* (tesis de pregrado). Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 16 de Octubre del 2017 de <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1200/1/T-UIDE-074.pdf>
- Arteaga, H & Barreto, P. (2008). *Análisis del impacto en el clima organizacional de Bayer SAC por la fusión entre Schering Colombiana y Bayer S.A.* (tesis de pregrado). Universidad de la Salle, Bogotá D.C., Colombia. Recuperado el 16 de Octubre del 2017 de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4093/T11.08%20A75a.pdf?sequence=1>
- Bohlander, G.W., Snell, S.A. & Morris, S.S. (2017). *Administración de recursos humanos*. 17°. Ed. México D.F., México: Cengage Learning Editores S.A.
- Burneo, C. (2014). *El clima organizacional de acuerdo al modelo de mejores lugares para trabajar y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. Tacna* (tesis de posgrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Tacna, Perú. Recuperado el 16 de Octubre del 2017 de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/930/T_MAESTRI_A%20EN%20ADMINISTRACION_07218202_BURNEO_MU%C3%91OS_CE_CILIA%20PEREGRINA%20%281%29%20%281%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Carrascal, M & Ortiz, J. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de mejoramiento para la empresa Viva Salud I.P.S. de la ciudad de Ocaña*. (Tesis

de pregrado). Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña, Colombia. Recuperado el 16 de Octubre del 2017 de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/desviaciónestándarpaceufpso/handle/123456789/947>

Castillo, C. (2018). *Controlestadisticocarloscastillo.weebly* Recuperado el 15 de Agosto del 2018 de <https://controlestadisticocarloscastillo.weebly.com/159-w-1h.html>

Castro García,L. (2009). *Comportamiento organizacional I*. Lima, Perú: Universidad Inca Garcilazo de la Verga. Nuevos Tiempos Nuevas Ideas Editorial.

Ceolevel (2018). *Ceolevel.com* Recuperado el 18 de Agosto del 2018 de <http://www.ceolevel.com/la-controvertida-piramide-de-maslow>

Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. (G. Villamirzar, Trad) 5º. Ed. Bogotá. Mc Graw - Hill.Interamericana, S. A.

Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano en las organizaciones*. 9º. Ed. México. Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). McGraw-Hill.

Cipamocha, M & Piñeros, L. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional de la Casa Nacional del Profesor, Canapro O.C.* (monografía de grado). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja, Colombia. Recuperado el 16 de Octubre del 2017 de <http://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1494/1/TGT-239>

Corichi, A., Hernández, T. & García, M. (2013). *Clima organizacional: Un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Instituto de Ciencias Económico Administrativas Boletín Científico. Volumen (2, Nu. 3). Recuperado el 15 de Diciembre del 2017 de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/titulo.html>

Corsa S.A. (2017). *Corsa.com.pe*. Perú. Recuperado el 15 de Diciembre del 2017 de <http://corsa.com.pe/>.

- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (L. Pineda, Trad.) 14º. Ed. Ciudad de México: Pearson Education
- Deconceptos. (2018). *Deconceptos.com.pe*. Recuperado el 3 de Junio del 2018 de <https://deconceptos.com/general/analisis>
- Definición. (2018). *Definición.de* Recuperado el 3 de Junio del 2018 de <https://definicion.de/dimension/>
- El Comercio (15 de Enero del 2018). *Minería: ¿cuáles son las proyecciones para este 2018? El Comercio*. Recuperado el 16 de Octubre del 2017 de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/mineria-cuales-son-proyecciones-este-2018-noticia-1992940>
- Espinoza, L. (2018). *Metodología Great Place to Work*. Recuperado el 31 de mayo del 2018 de <https://es.slideshare.net/Lourdesespinoza/metodologia-great-place-to-work> 31/05
- Googlemaps.com. (2018). *Googlemaps.com*. Recuperado el 10 de Agosto del 2018 de <https://www.google.com/maps/place/Consorcio+de+Representaciones+S.A.+--+CORSA/@-16.4265898,-71.5361257,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91424ae780442359:0x411c3d008b775d0a!8m2!3d-16.426595!4d-71.533937>
- Great Place to Work*. (2017). *Greatplacetowork.com.pe* Recuperado el 29 de Setiembre del 2017 de <http://www.greatplacetowork.com.pe/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>
- Great Place to Work* (2018). *Greatplacetowork.com.pe* Recuperado el 15 de Agosto del 2018 de <https://www.greatplacetowork.com.pe/quienes-somos>
- Gubbins, A. (2 de Marzo del 2010). *El impacto del clima laboral sobre la Empresa*. Recuperado el 31 de mayo del 2018 de: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/el-impacto-del-clima-laboral-sobre-la-empresa/>
- Guillén, I., & Aduna, A. (28 de Febrero del 2008) *La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa*. Recuperado el 5 de Mayo del 2018 de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v24n106/v24n106a03.pdf>

- Hurtado, A. & Najera, M. (2013). *Clima organizacional en un centro comercial de la ciudad de Toluca, Estado de México, 2012: Diagnóstico y estrategias de mejora* (tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México. Recuperado el 16 de Octubre del 2017 de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/14289/404014.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ilticosulting Governance & Management (2018). *Gobierno familiar*. Recuperado el 26 de junio del 2018 https://www.iltis.cl/gobierno-familiar/?gclid=CjwKCAjwgr3ZBRAAEiwAGVssnXHt2NkDT1J37RmwTQycMlfDcGcRp0HI76X8Ye9K1n9hxY_yHEBRahoCw0QQAvD_BwE
- Lattini, M. (2016). *La empresa familiar y la gestión de conflictos: hacia un cambio generacional*. (Tesis de pregrado). Universidad Abierta Interamericana, Rosario, Argentina. Recuperado el 5 de Mayo del 2018 de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC120560.pdf>
- Longenecker, J., Perry, J., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. (É. Hernán, & M. Treviño, Trad.) 16°. Ed. México: Cengage Learning.
- Louffat, E. (2012). *Fundamentos del proceso administrativo*. 3°. Ed. Buenos Aires, Argentina: ESAN & Cengage Learning Argentina.
- Morocho, L. (2010). *Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad satélite Santa Rosa región Callao. (Tesis de maestría)*. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú. Recuperado el 5 de Mayo del 2018 de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1242/1/2010_Morocho_Liderazgo%20transformacional%20y%20clima%20organizacional%20de%20las%20intituciones%20educativas%20de%20la%20Ciudad%20Sat%C3%A9lite%20Santa%20Rosa-Regi%C3%B3n%20Callao.pdf
- Oltra, F. (2008). *Dirección de recursos humanos*. Valencia, España: Editorial Universidad Politécnica de Valencia (UPV).
- Ortega, S., & Perdomo, J. (2007). *Factores influyentes en el clima organizacional y estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en la organización*. Chia, Universidad de la Sabana. Recuperado el 15 de Diciembre del 2017 de

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2258/131467.pdf>

Porret, M. (2008). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. 2º. Ed. Madrid, España: Business & Marketing School ESIC. Recuperado el 3 de Junio del 2018 de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=Ysgent63fy8C&oi=fnd&pg=PA19&dq=DEFINICION+RECURSO+HUMANO&ots=ivbCesKBM9&sig=6vVe60wriYyvrcyPfJsvWxFRgel#v=onepage&q&f=false>

Ramirez, M. (2018). *Linkedin.com* Recuperado el 3 de Junio del 2018 de <https://es.linkedin.com/pulse/colaborador-y-empleado-son-sin%C3%B3nimo-mauricio-ramirez>

Ramirez, R., Abreu, J.L. & Baddi M.H. (2008). Work motivation, fundamental factor for achievement of organizacional objectives: Case of a Steel pipe manufacture Company International Journal of Good Conscience, Daena. (3). Recuperado el 18 de Agosto del 2018 de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45281056/31_143-185_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1534782898&Signature=BJiusKIWZhcQXP24ooE7xCpmLSk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_motivacion_laboral_factor_fundamental.pdf

Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento organizacional*. 10º. Ed. México: Pearson Educación.

Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. (L. Madrigal, & L. Pineda, Trad.) 12º. Ed. México: Pearson.

Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED, 20(4), 67-75.

Sesento, L. (2008). *Modelo sistémico basados en competencias para instituciones de nivel superior*. (Tesis de maestría). Centro de Investigación y desarrollo del estado de Michoacán. Michoacán, México. Recuperado el 3 de Junio del 2018 de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/ficha.htm>

Tamashiro, S. (2 de Marzo 2018). *El impacto del clima laboral sobre la Empresa*. Recuperado el 31 de mayo del 2018 de: <https://www.saberespractico.com/investigacion/apa/como-citar-un-articulo-de-revista-segun-la-normativa-apa/>

Trias, M., Gonzales, P., Fajardo, S. & Flores, L. (2009) Las 5W+H y el ciclo de la mejora en la gestión de procesos. Laboratorio Tecnológico del Uruguay. Recuperado el 15 de agosto de 2018 de ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTEC-Gestion/article/download/5/4/

The Free Dictionary (2018). *Thefreedictionary.com* Recuperado el 3 de Junio del 2018 de <https://es.thefreedictionary.com/propuesta>

Villarroel, J. (2012). *¿Cómo la implementación de la cultura un gran lugar para trabajar (Great Place to Work) aumenta el compromiso de los servidores de la Dirección General de Aviación Civil Quito?* (Tesis de pregrado). Universidad central del Ecuador. Quito, Ecuador. Recuperado el 16 de Octubre del 2017 de http://www.desviación_estándarpace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2594/1/T-UCE-0007-81.pdf

ANEXOS

ANEXO N°01: VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO POR EXPERTOS.

Validez de Instrumento de Investigación

Criterio de Experto

"Análisis del clima organizacional para el desarrollo de una propuesta de cambios sostenibles en la empresa Corsa de Arequipa 2018"

Responsables: Alessandra Bocchio Rodríguez, Paula Maúrtua Villanueva

Instrucción: Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación: "cuestionario", le solicito que, en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

Nota: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde: 1(Muy poco), 2(poco), 3(regular), 4(aceptable), 5(Muy aceptable).

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o Sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido				X			Revisar términos (estandarizar), simplificar
Validez de criterio metodológico				X			
Validez d intención y objetividad de medición					X		
Presentación y forma del instrumento					X		
Total	18						

Puntuación:

De 1 a 4: No valida, reformular. ☐

De 12 a 14: No valido, modificar. ☐

De 15 a 17: Valido, mejorar. ☐

De 18 a 20: Válido, aplicar. ☒

Apellidos y Nombres	VILLEGAS ALVAREZ, JENNIFER DAVID
Grado académico	MBA
Mención	ESTRATEGIA, PROYECTOS
Teléfono	997763841

Firma

Validez de Instrumento de Investigación

Criterio de Experto

"Análisis del clima organizacional para el desarrollo de una propuesta de cambios sostenibles en la empresa Corsa de Arequipa 2018"

Responsables: Alessandra Bocchio Rodríguez, Paula Maúrtua Villanueva

Instrucción: Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación: "cuestionario", le solicito que, en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

Nota: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde: 1(Muy poco), 2(poco), 3(regular), 4(aceptable), 5(Muy aceptable).

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o Sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido					X		
Validez de criterio metodológico					X		
Validez d intención y objetividad de medición					X		
Presentación y forma del instrumento				X			
Total				10			

Puntuación:

De 1 a 4: No valida, reformular. ☐

De 12 a 14: No valido, modificar. ☐

De 15 a 17: Valido, mejorar. ☐

De 18 a 20: Válido, aplicar. ☒

Apellidos y Nombres	RAMIREZ LAZO OSCAR HORACIO
Grado académico	MAGISTER EN ADMINISTRACION
Mención	ADMINISTRACION DE NEGOCIOS
Telefono	


Firma

Validez de Instrumento de Investigación

Criterio de Experto

"Análisis del clima organizacional para el desarrollo de una propuesta de cambios sostenibles en la empresa Corsa de Arequipa 2018"

Responsables: Alessandra Bocchio Rodríguez, Paula Maúrtua Villanueva

Instrucción: Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación: "cuestionario", le solicito que, en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

Nota: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde: 1(Muy poco), 2(poco), 3(regular), 4(aceptable), 5(Muy aceptable).

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o Sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido				✓			Para todas las preguntas, retirar la palabra "corsa", "SBC".
Validez de criterio metodológico				✓			Adicionar "preguntas tanto masculino como femenino".
Validez d intención y objetividad de medición				✓			Y. Soy tratado (da)
Presentación y forma del instrumento			✓				
Total							

Puntuación:

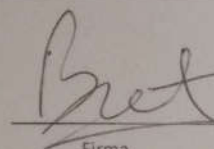
De 1 a 4: No valida, reformular. ☐

De 12 a 14: No valido, modificar. ☐

De 15 a 17: Valido, mejorar. ☒

De 18 a 20: Válido, aplicar. ☐

Apellidos y Nombres	Bustos Gutiérrez, Jorgina Bustos
Grado académico	Maestría - Superior
Mención	" "
Telefono	972884505


Firma

ANEXO N° 01: VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTOS.

Validez de Instrumento de Investigación

Criterio de Experto

"Análisis del clima organizacional para el desarrollo de una propuesta de cambios sostenibles en la empresa Corsa de Arequipa 2018"

Responsables: Alessandra Bocchio Rodríguez, Paula Maúrtua Villanueva

Instrucción: Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación: "cuestionario", le solicito que, en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

Nota: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde: 1(Muy poco), 2(poco), 3(regular), 4(aceptable), 5(Muy aceptable).

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o Sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido				X			<i>Quisiera para guión entrevista, obtener respuestas de líderes.</i>
Validez de criterio metodológico				X			
Validez d intención y objetividad de medición					X		
Presentación y forma del instrumento				X			
Total	<i>18</i>						

Puntuación:

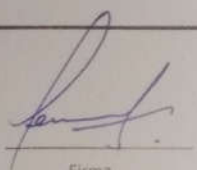
De 1 a 4: No valida, reformular. ☐

De 12 a 14: No valido, modificar. ☐

De 15 a 17: Valido, mejorar. ☐

De 18 a 20: Válido, aplicar. ☒

Apellidos y Nombres	<i>VILLEGAS ALVAREZ, JEAN MARCO DAVID</i>
Grado académico	<i>MBA</i>
Mención	<i>ADMINISTRACIÓN, PROYECTOS</i>
Telefono	<i>987363841</i>



Firma

Validez de Instrumento de Investigación

Criterio de Experto

"Análisis del clima organizacional para el desarrollo de una propuesta de cambios sostenibles en la empresa Corsa de Arequipa 2018"

Responsables: Alessandra Bocchio Rodríguez, Paula Maúrtua Villanueva

Instrucción: Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación: "cuestionario", le solicito que, en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

Nota: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde: 1(Muy poco), 2(poco), 3(regular), 4(aceptable), 5(Muy aceptable).

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o Sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido					X		REDACCION IMPERSONAL
Validez de criterio metodológico					X		
Validez d intención y objetividad de medición					X		
Presentación y forma del instrumento					X		
Total					20		

Puntuación:


De 1 a 4: No valida, reformular. ☐

De 12 a 14: No valido, modificar. ☐

De 15 a 17: Valido, mejorar. ☐

De 18 a 20: Válido, aplicar. ☒

Apellidos y Nombres	RAMÍREZ LATO OSCAR
Grado académico	MAESTRO
Mención	ADMINISTRACION
Telefono	


Firma

Validez de Instrumento de Investigación

Criterio de Experto

"Análisis del clima organizacional para el desarrollo de una propuesta de cambios sostenibles en la empresa Corsa de Arequipa 2018"

Responsables: Alessandra Bocchio Rodríguez, Paula Maúrtua Villanueva

Instrucción: Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación: "cuestionario", le solicito que, en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

Nota: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde: 1(Muy poco), 2(poco), 3(regular), 4(aceptable), 5(Muy aceptable).

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o Sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido				✓			
Validez de criterio metodológico				✓			
Validez d intención y objetividad de medición				✓			
Presentación y forma del instrumento				✓			
Total							

Puntuación:

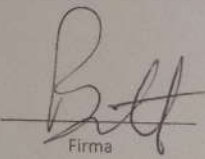
De 1 a 4: No valida, reformular. ☐

De 12 a 14: No valido, modificar. ☐

De 15 a 17: Valido, mejorar. ☒

De 18 a 20: Válido, aplicar. ☐

Apellidos y Nombres	Bustos Gutiérrez, A. Bruni
Grado académico	Suplen
Mención	Psicología
Telefono	942884505


Firma

**ANEXO N° 02 CUESTIONARIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL
(COLABORADORES)**

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL (Colaboradores)

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es.... Estamos haciendo esta investigación con el fin de recoger y analizar información que sea útil para realizar nuestra tesis, por eso, le pedimos que llene el presente cuestionario con veracidad. Recalcamos que dicho cuestionario es anónimo. Muchas gracias por su tiempo.

Tiempo de antigüedad en la empresa: _____

Sexo: Femenino (☐) Masculino (☐)

Edad: _____

Área en la cual labora:

Taller (☐) Administrativo (☐) Gerencias (☐)

Nivel de jerarquía:

Operario (☐) Supervisor/Jefe (☐) Gerencias (☐)

Instrucciones:

Se presentan 54 afirmaciones que describen su ambiente laboral desde diversos ámbitos, en cada una de ellas debes evaluar del 1 al 5 dependiendo de su experiencia Objetiva en su ambiente de trabajo. Considerando el desempeño diario de sus funciones, su supervisor inmediato y las características generales de CORSA S.A.- Arequipa.

Escala de llenado:

1 Casi siempre no es cierto

2 Frecuentemente no es cierto

3 A veces no es cierto/A veces es cierto

4 Frecuentemente es cierto

5 Casi siempre es cierto

Número		5	4	3	2	1
1	La empresa me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes en el trabajo.					
2	La empresa me comunica de forma clara lo que espera de mi trabajo.					
3	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe sobre el trabajo y recibir una respuesta directa.					
4	En la empresa resulta accesible y fácil de hablar con los superiores.					
5	La empresa conduce bien las áreas.					
6	La empresa planifica, organiza y coordina los tiempos de trabajo de sus colaboradores.					
7	La empresa me ofrece capacitaciones y otras formas de desarrollo que ayudan a mi crecimiento laboral.					
8	Soy libre de tomar decisiones bajo responsabilidad propia.					
9	La empresa tiene una visión clara de hacia dónde debe ir y cómo lograr que así sea.					
10	La empresa cumple sus promesas y hace lo que dice.					
11	Creo que aquí habría un despido masivo sólo como última opción.					
12	Aquí todos realizan su trabajo y se conduce nuestro departamento de una forma honesta y ética.					
13	Me brindan las herramientas, recursos y equipos necesarios para desempeñar mi trabajo.					
14	La empresa reconoce el esfuerzo y trabajo adicional que yo realizo.					
15	La empresa comprende que puedo cometer "errores involuntarios" al hacer mi trabajo.					
16	La empresa incentiva, considera y responde de forma sincera a nuestras sugerencias e ideas.					
17	La empresa nos involucra en las decisiones relevantes con respecto a nuestras actividades o ambiente de trabajo.					
18	A mis compañeros del área les gusta su trabajo.					
19	La empresa respeta a cada trabajador.					
20	Recibo reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.					
21	Puedo tomarme tiempo libre de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal.					
22	A las personas se les anima a que equilibren el trabajo con su vida personal.					
23	La empresa demuestra interés en mí; como persona y como trabajador.					
24	La empresa me ofrece beneficios adicionales.					
25	La empresa maneja los pagos salariales de manera transparente y justa.					
26	La empresa reparte sus ganancias de manera justa y equitativa.					
27	Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.					
28	Recibo buen trato independientemente de mi posición en la empresa.					

		5	4	3	2	1
29	Las promociones de personal son transparente, objetivas y justas.					
30	La empresa trata a sus colaboradores sin preferencias.					
31	En la empresa las personas hablan bien de los demás.					
32	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad, raza y/o sexo.					
33	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual y condición socioeconómica.					
34	Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.					
35	Mi participación a través de mi trabajo en la empresa es importante.					
36	Mi trabajo tiene un significado especial, este no es un trabajo más.					
37	Me siento orgulloso cuando mi equipo de trabajo logra los objetivos trazados.					
38	Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo.					
39	Quiero desarrollarme personal y profesionalmente en esta empresa.					
40	Estoy orgulloso de trabajar aquí.					
41	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.					
42	Aquí celebramos eventos especiales.					
43	La empresa es un lugar agradable, entretenido y cálido para trabajar.					
44	Cuando las personas cambian de función o área se les ayuda en su adaptación.					
45	Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo ya que puedo contar con la ayuda de mis compañeros.					
46	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar.					
47	La empresa se comunica conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y como podría mejorar.					
48	Tengo confianza en las decisiones que toma la gerencia de mi empresa.					
49	En la empresa los superiores me inspiran a seguir su ejemplo.					
50	El servicio que proporciona la empresa ahora a los clientes ha mejorado.					
51	En la empresa son claras las oportunidades de desarrollo profesional.					
52	Para la empresa, un compromiso adquirido con un cliente se convierte en una prioridad para todos.					
53	La empresa nos informa claramente de los asuntos importantes que nos interesan.					
54	Los clientes están muy satisfechos con los servicios/productos que reciben de la empresa.					

Gracias por su colaboración.

ANEXO N° 03 GUÍA DE ENTREVISTA PARA GERENTES GENERALES

Guía de entrevista

Tesis: “Análisis del Clima Organizacional de la empresa Corsa S.A, basado en las cinco dimensiones del modelo Great Place to Work, Arequipa, 2018”.

Nombre del entrevistado :	
Cargo:	
Tiempo que labora en la empresa:	
Fecha:	
Sexo:	
Edad:	

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es.... Estamos haciendo esta investigación con el fin de recoger y analizar información que sea útil para realizar nuestra tesis. Muchas gracias por su tiempo.

1. ¿Qué entiende por clima organizacional como concepto?

Si no sabe, proporcionar el concepto de “clima organizacional”.

2. ¿Cómo cree que está el clima organizacional en su Empresa? Comente cómo este ha ido evolucionando con el pasar del tiempo.

3. ¿Han realizado alguna vez algún tipo de estudio sobre clima organizacional en la empresa?

Si responde “sí”; Comente sobre dicho estudio.

Si responde “no”; Comente por qué no.

4. ¿Considera usted que el clima organizacional es una ventaja competitiva? ¿Sí o no? ¿Por qué?

5. ¿Considera que el clima organizacional se ve afectado por problemas de la empresa?

6. ¿Ha buscado usted mejorar el clima organizacional en la empresa? ¿Qué retos ve a futuro para el clima organizacional? ¿Conoce algún modelo para trabajar el clima organizacional?

Si contesta “sí”; ¿Cuál?

Si contesta “no”; Terminan las preguntas.

Agradecimiento y despedida

Guía de entrevista

Tesis: “Análisis del Clima Organizacional de la empresa Corsa S.A, basado en las cinco dimensiones del modelo Great Place to Work, Arequipa, 2018”.

Nombre del entrevistado :	CLAUDIA RODRIGUEZ
Cargo:	GERENTE ADMINISTRATIVO
Tiempo que labora en la empresa:	29 AÑOS
Fecha:	14/04/2018
Sexo:	FEMENINO
Edad:	52

I. Introducción

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es.... Estamos haciendo esta investigación con el fin de recoger y analizar información que sea útil para realizar nuestra tesis. Muchas gracias por su tiempo.

II. Sobre el sector, la empresa y el tema de tesis

1. ¿Qué entiende por clima organizacional como concepto?

El clima organizacional está directamente relacionado con el ambiente de trabajo, es decir si se tiene un buen clima es porque los trabajadores se encuentran contentos, de lo contrario existe un problema en este aspecto y la empresa debe de trabajar sobre ello.

2. ¿Cómo cree que está el clima organizacional en su Empresa? Comente cómo este ha ido evolucionando con el pasar del tiempo.

En términos generales el clima en Corsa es bueno pero la comunicación podría estar mejor, la comunicación por parte de las gerencias hacia los colaboradores muchas veces no es claro, por lo que se les agarra de sorpresa con algunas decisiones que se toman. Es por eso que mi mayor interés es poder mejorar la comunicación en todas las escalas.

3. ¿Han realizado alguna vez algún tipo de estudio sobre clima organizacional en la empresa?

Si responde “sí”; Comente sobre dicho estudio.

Si responde “no”; Comente por qué no.

No, nunca se ha realizado ningún tipo de estudio de clima organizacional, pero más adelante nos gustaría tener un área de Recursos Humanos para que se pueda reforzar estos temas.

4. ¿Considera usted que el clima organizacional es una ventaja competitiva? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Si, el clima organizacional es una ventaja competitiva, ayuda a que los colaboradores se encuentren alineados con el objetivo central de la empresa, a que se sientan a gusto en el lugar donde trabajan produciendo más.

5. ¿Considera que el clima organizacional se ve afectado por problemas de la empresa?

No, hasta el momento no se ha visto afectados por problemas que han podido surgir, hemos llevado una buena comunicación entre nosotros tratando de corregir errores.

6. ¿Ha buscado usted mejorar el clima organizacional en la empresa? ¿Qué retos ve a futuro para el clima organizacional? ¿Conoce algún modelo para trabajar el clima organizacional?

Si contesta “sí”; ¿Cuál?

Si contesta “no”; Terminan las preguntas.

Se ha conversado en directorio, pero por el momento necesitamos crecer en nuestros nuevos proyectos, sin descuidar a nuestros trabajadores. Además, existe una comunicación horizontal en la empresa, permitiendo que los colaboradores tengan la confianza suficiente para poder expresar lo que sienten, fuera de lo explicado anteriormente Corsa más que una empresa es una familia.

Agradecimiento y despedida

Guía de entrevista

Tesis: “Análisis del Clima Organizacional de la empresa Corsa S.A, basado en las cinco dimensiones del modelo Great Place to Work, Arequipa, 2018”.

Nombre del entrevistado :	ALFREDO RODRIGUEZ
Cargo:	PRESIDENTE DE DIRECTORIO
Tiempo que labora en la empresa:	38 AÑOS
Fecha:	43204
Sexo:	MASCULINO
Edad:	76 AÑOS

I. Introducción

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es.... Estamos haciendo esta investigación con el fin de recoger y analizar información que sea útil para realizar nuestra tesis. Muchas gracias por su tiempo.

II. Sobre el sector, la empresa y el tema de tesis

1. ¿Qué entiende por clima organizacional como concepto?

El clima organizacional es la perspectiva que tienen los colaboradores con respecto a la empresa.

2. ¿Cómo cree que está el clima organizacional en su Empresa? Comente ha ido evolucionando con el pasar del tiempo.

Yo creo que el clima organizacional en Corsa es bueno, como toda empresa se tiene algunas falencias pero en general se percibe un buen clima y con colaboradores a gusto. Con el pasar del tiempo este ha ido evolucionando para bien, ya que tenemos colaboradores totalmente identificados con la empresa.

3. ¿Han realizado alguna vez algún tipo de estudio sobre clima organizacional en la empresa?

Si responde “sí”; Comente sobre dicho estudio.

Si responde “no”; Comente por qué no.

Nunca se tuvo la oportunidad de realizar ningún estudio sobre clima organizacional, ya que se da prioridad para poder invertir en otros mercados ya que nos teníamos que reactivar debido a la crisis, sin embargo, considero que es un tema importante a tratar y mejorar.

4. ¿Considera usted que el clima organizacional es una ventaja competitiva? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Definitivamente el clima organizacional es una ventaja competitiva, debido a que ayuda a la empresa como a los colaboradores a estar alineados con los objetivos de la empresa.

5. ¿Considera que el clima organizacional se ve afectado por problemas de la empresa?

Sí, yo creo que si se ve afectado principalmente no por problemas si no por nuevos retos. Alguno colabores se sienten afectados cuando salen de su zona de confort, teniendo una percepción negativa ante a la empresa.

6. ¿Ha buscado usted mejorar el clima organizacional en la empresa? ¿Qué retos ve a futuro para el clima organizacional? ¿Conoce algún modelo para trabajar el clima organizacional?

Si contesta “sí”; ¿Cuál?

Si contesta “no”; Terminan las preguntas.

En Corsa tratamos de atender las necesidades de nuestros colaboradores, así mismo los entendemos y los apoyamos dentro de lo posible, pero como te digo no hemos ahondado en el tema ya que nunca se ha tenido problemas con nuestros colaboradores por lo contrario ellos se sienten en familia. Hasta el momento no conozco ningún modelo sobre clima.

Agradecimiento y despedida

Guía de entrevista

Tesis: “Análisis del Clima Organizacional de la empresa Corsa S.A, basado en las cinco dimensiones del modelo Great Place to Work, Arequipa, 2018”.

Nombre del entrevistado :	DANIEL RODRIGUEZ
Cargo:	GERENTE GENERAL Y DE VENTAS
Tiempo que labora en la empresa:	9 AÑOS
Fecha:	43204
Sexo:	MASCULINO
Edad:	36

I. Introducción

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es.... Estamos haciendo esta investigación con el fin de recoger y analizar información que sea útil para realizar nuestra tesis. Muchas gracias por su tiempo.

II. Sobre el sector, la empresa y el tema de tesis

1. ¿Qué entiende por clima organizacional como concepto?

El clima organizacional es como perciben los trabajadores sus relaciones interpersonales con sus compañeros y la relación que tienen con los superiores.

2. ¿Cómo cree que está el clima organizacional en su Empresa? Comente cómo este ha ido evolucionando con el pasar del tiempo.

El clima en Corsa es bueno, en temas motivacionales se cree en la empresa y los colaboradores apuestan por ella, pero si hay mucho que mejorar en cuantos procesos internos y esto se vería reflejado directamente en el clima organizacional. Con el pasar del tiempo el clima ha ido mejorando, se realizan mayores actividades para comprender y estar cerca del colaborador.

3. ¿Han realizado alguna vez algún tipo de estudio sobre clima organizacional en la empresa?

Si responde “sí”; Comente sobre dicho estudio.

Si responde “no”; Comente por qué no.

No, nunca se ha realizado ningún tipo de estudio sobre clima organizacional, pero se procura realizar actividades para tener una relación más íntima con el personal y a su vez motivarlo, esto nos ayuda mucho con la integración.

4. ¿Considera usted que el clima organizacional es una ventaja competitiva? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Sí, porque definitivamente ayuda a tener colaboradores comprometidos y con esperanza en la empresa, a pesar de cualquier circunstancia así también nos ayuda a crecer no solo internamente si no a que se considere como una buena empresa para trabajar.

5. ¿Considera que el clima organizacional se ve afectado por problemas de la empresa?

A mi parecer el clima no se ha visto afectado por problemas en la empresa. Se vienen haciendo reuniones una vez por semana con las gerencias para poder resolver problemas o hablar de nuevos proyectos, así mismo esto se comunica al personal de manera oportuna y no genere mal clima por alguna duda o chisme que nunca falta.

6. ¿Ha buscado usted mejorar el clima organizacional en la empresa? ¿Qué retos ve a futuro para el clima organizacional? ¿Conoce algún modelo para trabajar el clima organizacional?

Si contesta “sí”; ¿Cuál?

Si contesta “no”; Terminan las preguntas.

Tratamos de hacer actividades y estar cerca de los colaboradores, pero no se ha realizado algún estudio para que analice este tema a fondo. Ahora nos encontramos enfocados en crecer para tener mayor liquidez y luego poder enfocarnos en temas como este, no conozco hasta el momento ningún modelo de clima organizacional.

Agradecimiento y despedida

Guía de entrevista

Tesis: “Análisis del Clima Organizacional de la empresa Corsa S.A, basado en las cinco dimensiones del modelo Great Place to Work, Arequipa, 2018”.

Nombre del entrevistado :	GIANCARLO BOCCHIO
Cargo:	GERENTE DE PROYECTOS
Tiempo que labora en la empresa:	2 AÑOS
Fecha:	43204
Sexo:	MASCULINO
Edad:	51

I. Introducción

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es.... Estamos haciendo esta investigación con el fin de recoger y analizar información que sea útil para realizar nuestra tesis. Muchas gracias por su tiempo.

II. Sobre el sector, la empresa y el tema de tesis

1. ¿Qué entiende por clima organizacional como concepto?

El clima organizacional es la suma de valores más las percepciones de todos los colaboradores, esta se desprende de la cultura y el medio ambiente que se genera dentro de la empresa.

2. ¿Cómo cree que está el clima organizacional en su Empresa? Comente cómo este ha ido evolucionando con el pasar del tiempo.

El clima en Corsa es bueno, porque esta se maneja como un sentido de identidad por los trabajadores más antiguos que van inculcando a los nuevos integrantes. Ellos se consideran parte de una familia y eso es lo que se quiere transmitir.

3. ¿Han realizado alguna vez algún tipo de estudio sobre clima organizacional en la empresa?

Si responde “sí”; Comente sobre dicho estudio.

Si responde “no”; Comente por qué no.

No, nunca se ha realizado ningún tipo de estudios de clima organizacional, pero como te comenté si se realizan actividades fuera del ambiente de trabajo, con el fin de estar más cerca de ellos y conocer sus inquietudes.

4. ¿Considera usted que el clima organizacional es una ventaja competitiva? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Si porque teniendo en cuenta que los trabajadores son antes que los clientes, con un buen clima los colaboradores estarán más dispuestos para alcanzar los objetivos de la empresa, crenados trabajadores contentos y comprometidos.

5. ¿Considera que el clima organizacional se ve afectado por problemas de la empresa?

No, a mi parecer no, porque a pesar de no haber una comunicación perfecta las cosas se pueden sacar adelante.

6. ¿Ha buscado usted mejorar el clima organizacional en la empresa? ¿Qué retos ve a futuro para el clima organizacional? ¿Conoce algún modelo para trabajar el clima organizacional?

Si contesta "sí"; ¿Cuál?

Si contesta "no"; Terminan las preguntas.

Si siempre está en mente, primero se desea incorporar a una persona de Recursos Humanos y quizá más adelante formar un equipo que nos permite ahondar más en temas relacionados con el clima y la cultura de la empresa. No conozco ningún modelo en específico de clima organizacional.

Agradecimiento y despedida

ANEXO N° 05 FORMATO DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO

Dimensión	Indicador	Número	Reactivo/Preguntas	Válido	Inválido	Observación
<i>Credibilidad</i>	Comunicación abierta, accesible.	1	La organización me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes en el trabajo.			
		2	La organización me comunica de forma clara lo que espera de mi trabajo.			
		3	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe sobre el trabajo y recibir una respuesta directa.			
		4	En la organización resulta accesible y fácil de hablar con los superiores.			
		53	La organización nos informa claramente de los asuntos importantes que nos interesan.			
		5	La empresa conduce las áreas o departamentos de forma competente.			
	Coordinar recursos humanos y materiales.	6	La organización planifica, organiza y coordina los tiempos de trabajo de sus colaboradores.			
		44	Cuando las personas cambian de función o área se les ayuda en su adaptación.			
		47	La empresa se comunica conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y como podría mejorar.			
		48	Tengo confianza en las decisiones que toma la dirección de mi empresa.			
		8	Soy libre de tomar decisiones bajo responsabilidad propia.			
		9	La empresa tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea.			
	Integridad para impulsar la visión.	49	En la organización los superiores me inspiran a seguir su ejemplo.			
		10	La empresa cumple sus promesas y hace lo que dice.			
		12	Aquí todos realizan su trabajo y se conduce nuestro departamento de una forma honesta y ética.			
		11	Creo que aquí habría un despido masivo sólo como última opción.			
<i>Respeto</i>	Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional.	7	La organización me ofrece capacitaciones y otras formas de desarrollo que ayudan a mi crecimiento laboral.			
		13	Me brindan las herramientas, recursos y equipos necesarios para desempeñar mi trabajo.			
		14	La empresa reconoce el esfuerzo y trabajo adicional que yo realizo.			
		15	La organización comprende que puedo cometer "errores involuntarios" al hacer mi trabajo.			
		27	Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.			
		51	En la empresa se comunican de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional.			

	Participación en decisiones relevantes	16	La organización incentiva, considera y responde de forma sincera a nuestras sugerencias e ideas.			
		17	La empresa nos involucra en las decisiones relevantes con respecto a nuestras actividades o ambiente de trabajo.			
	Cuidado íntegro de los empleados.	22	A las personas se les anima a que equilibren el trabajo con su vida personal.			
		23	La organización demuestra interés en mí; como persona y como trabajador.			
		24	La empresa me ofrece beneficios adicionales.			
		19	La empresa respeta a cada trabajador.			
		21	Puedo tomarme tiempo libre de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal.			
<i>Imparcialidad</i>	Equidad en términos de recompensa y esfuerzo	25	La empresa maneja los pagos salariales de manera transparente y justa.			
		26	La empresa reparte sus ganancias de manera justa y equitativa.			
		20	Recibo reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.			
	Ausencia de favoritismo al contratar promover	29	Las promociones de personal son transparente, objetivas y justas.			
		30	La organización trata a sus colaboradores sin preferencias.			
		31	En la empresa las personas hablan bien de los demás.			
		34	Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.			
	Ausencia de discriminación.	28	Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la empresa.			
		32	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad, raza y/o sexo.			
		33	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual y condición socioeconómica.			
<i>Orgullo</i>	Orgullo por el desempeño personal, por el equipo, por logros individuales y de equipo.	35	Mi participación a través de mi trabajo en la empresa es importante.			
		36	Mi trabajo tiene un significado especial, este no es un trabajo más.			
		37	Me siento orgulloso cuando mi equipo de trabajo logra los objetivos trazados.			
		38	Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo.			
		39	Quiero desarrollarme personal y profesionalmente en esta empresa.			

	Orgullo por la empresa.	40	Estoy orgulloso de trabajar aquí.			
		18	A mis compañeros del área les gusta su trabajo.			
		54	Creo que los clientes están muy satisfechos con los servicios/productos que reciben de la empresa.			
		50	Creo que el servicio que proporcionamos ahora a los clientes ha mejorado en relación al pasado.			
		52	Para la empresa, un compromiso adquirido con un cliente se convierte en una prioridad para todos.			
<i>Camaradería</i>	Posibilidad de ser auténtico.	41	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.			
	Atmósfera socialmente amigable.	43	La empresa es un lugar agradable, entretenido y cálido para trabajar.			
		46	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar.			
	Sentido de familia y equipo.	42	Aquí celebramos eventos especiales.			
		45	Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo ya que puedo contar con la ayuda de mis compañeros.			

